



# Cuadernos de RSO

**Publicación interdisciplinaria sobre  
Responsabilidad Social de las  
Organizaciones**

Universidad Católica del Uruguay  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Ciencias de la Administración  
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad  
Católica del  
Uruguay

# Cuadernos de RSO

Publicación interdisciplinaria sobre  
Responsabilidad Social de las Organizaciones

Universidad Católica del Uruguay  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Ciencias de la Administración  
Programa de Investigación sobre RSE



Universidad  
Católica del  
Uruguay

Montevideo – Uruguay

**Cuadernos de RSO** es una publicación académica del Programa de Investigación sobre RSE de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay. Está dirigida a directivos de empresas, directores de organizaciones de la sociedad civil, responsables de programas sociales del Estado, investigadores, docentes y consultores.

Su cometido es la divulgación de investigaciones, reflexiones, experiencias, publicaciones y estudios de caso sobre la Responsabilidad Social de las empresas, las organizaciones de la sociedad civil, las universidades y el Estado. **Cuadernos de RSO** está pensada y diseñada para aportar ideas, metodologías y experiencias de utilidad para la gestión, el asesoramiento y la investigación sobre las organizaciones, la formación de profesionales y el diseño de políticas públicas.

La publicación de **Cuadernos de RSO** se inscribe en el marco de la filosofía de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), adoptada por la Universidad Católica del Uruguay. Los artículos publicados son originales y están sometidos a la revisión del editor.

**Programa de Investigación sobre RSE**  
**Departamento de Ciencias de la Administración**  
**Facultad de Ciencias Empresariales**  
**Universidad Católica del Uruguay**

8 de Octubre 2738  
CP 11600 – Montevideo, Uruguay  
Tel.: (598) 2487 2717  
Fax: (598) 2487 1965

<http://www.ucu.edu.uy>  
Contacto: [cuadernosderso@ucu.edu.uy](mailto:cuadernosderso@ucu.edu.uy)

Impreso y encuadernado

# **CUADERNOS DE RSO**

## **Publicación interdisciplinaria sobre Responsabilidad Social de las Organizaciones**

### **Editor**

Oscar D. Licandro - Universidad Católica del Uruguay

### **Comité Editorial**

- Lisandro Alvarado Peña - Universidad de Zulia (Venezuela)
- Gabriel Berger - Universidad de San Andrés (Argentina)
- Analía Bettoni - Instituto de Comunicación y Desarrollo (Uruguay)
- Cristina Calvo - Universidad de Buenos Aires (Argentina)
- Marisa Ferreira - Universidad de Porto (Portugal)
- Daniela Gargantini - Universidad Católica de Córdoba (Argentina)
- Octavio Groppa - Universidad Católica (Argentina)
- Ana Hirsch - Universidad Autónoma de Baja California (México)
- Carlos Hoevel - Universidad Católica (Argentina)
- Andrés Lalanne - Centro Latinoamericano de Economía Humana (Uruguay)
- Pablo Landoni - Universidad Católica (Uruguay)
- Ana Lanero - Universidad de León (España)
- Emerson Mainardes - FUCAPE Business School (Brasil)
- Juan José Martí Noguera - Centro de Estudios y Análisis Económico. Universidad Antonio Nariño. Sede Cali (Colombia)
- Gracia Navarro - Universidad de Concepción (Chile)
- Arminda Paço - Universidad de Beira Interior (Portugal)
- Jaqueline Pels - Universidad Torcuato Di Tella (Argentina)
- Luis Perera Aldama - Insead Social Innovation Center (Francia)
- Enrique Piedra Cueva - Universidad Católica (Uruguay)
- Agustín Reyes - Universidad de la República (Uruguay)
- Fernando Rodríguez Herrera - Enclave (Uruguay)
- Álvaro Silva Muñoz - Universidad de la República (Uruguay)
- Jacobo Varela - Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (Uruguay)
- José Luis Vázquez - Universidad de León (España)
- Cecilia Zaffaroni - Equipos Mori (Uruguay)
- Adrián Zicari - Essec Business School (Francia)

9

## **Editorial**

11

## **Economía civil, bienes comunes y reciprocidad en Economía**

Octavio Groppa (Argentina)

21

## **Las Cajas Populares en la primera mitad del siglo XX en Uruguay**

Gustavo Concari (Uruguay)

37

## **FECU Social: una herramienta de rendición de cuentas de las organizaciones sin fines de lucro en Chile**

Luis Perera (Chile)

53

## **Responsabilidad Social Universitaria, desarrollo sostenible y ciudadanía ambiental**

Ana Chumaceiro Hernández, Judith Josefina Hernández de Velazco y Enrique José Chirinos Noroño (Colombia)

65

## **La Responsabilidad Social Universitaria aplicada al currículo universitario. La experiencia de la cátedra de Metodología de la Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay**

Patricia Correa y Graciela Ferreira (Uruguay)

77

## **El Voluntariado Corporativo como herramienta de gestión de la cultura corporativa. El caso de Pronto!**

Stefanía Yapor (Uruguay)

101

## **La transición al Euro y la solidaridad. El caso de “Juntos por África”**

María Mercedes Galán y Clementina Galera Casquet (España)

111

## **BOOK REVIEW**

### **Humanizar la Economía. Reflexiones sobre la “Economía de Comunión”. Luigino Bruni (comp.)**

Comenta: Oscar Licandro (Uruguay)

117

## **TERCER SECTOR**

### **Fundación Donar**

Elianne Elbaum (Uruguay)

A tres años y medio de la publicación del primer ejemplar de Cuadernos RSO, este sexto volumen da cuenta de su consolidación como revista académica que aporta ideas y conocimiento útil para quienes dirigen y asesoran organizaciones (públicas, privadas y del tercer sector), lideran programas de impacto social, enseñan, estudian o simplemente quieren estar informados sobre los temas que aborda. A lo largo de estos años hemos ido delineando el conjunto de áreas temáticas en las que Cuadernos de RSO se ha propuesto ser un vehículo de difusión. También, estos años han sido testigos de su progresiva internacionalización, resultado de la inclusión de artículos escritos por autores de diversos países de América Latina y Europa y artículos cuyos contenidos trascienden la exclusiva aplicación a la realidad uruguaya.

El primer artículo de este volumen, escrito por Oscar Groppa de la Universidad Católica Argentina y titulado *Economía civil, bienes comunes y reciprocidad en economía*, recoge las ideas compartidas por su autor en la conferencia que dictó cuando se hizo la presentación pública del volumen anterior de Cuadernos de RSO, el seis de abril de este año. En este artículo el autor se propone fundamentar la legitimidad de la escuela de la Economía Civil en el discurso económico.

Se incluyen también en este volumen dos artículos sobre Responsabilidad Social Universitaria (RSU). En el primero de ellos, Ana Chumaceiro, Judith Hernández y Enrique Chirinos de Colombia reflexionan sobre el papel de la universidad en la formación de ciudadanos conscientes y comprometidos con el desarrollo sostenible, y proponen la necesidad de transversalizar esta temática en la oferta curricular universitaria. El segundo artículo, escrito por Patricia Correa y Graciela Ferreira de la Universidad Católica del Uruguay, es un estudio de caso sobre la aplicación del modelo de educación-acción en una asignatura de metodología de la investigación, donde se involucró a alumnos universitarios en una investigación sobre la incorporación de la Responsabilidad Social en empresas uruguayas.

El artículo escrito por Gustavo Concari de la Universidad Católica del Uruguay aporta al conocimiento de las *Cajas Populares* que operaron en este país durante la primera mitad del siglo XX. Estas cajas constituyen una interesante experiencia de economía social, precursora del movimiento cooperativo y de las modernas microfinanzas. Impulsadas por la Iglesia Católica, las *Cajas Populares* se basaban en el modelo Raiffeisen y tenían como finalidad brindar servicios financieros a las personas de bajos ingresos y a los pequeños empresarios urbanos y rurales.

Luis Perera, ex socio de PwC y actual integrante de la *Corporación de Organizaciones Solidarias* de Chile, describe la experiencia acumulada tras cuatro años de implementación de una herramienta diseñada especialmente para la rendición de cuentas de las organizaciones sin fines de lucro. El artículo explica la metodología de esta herramienta llamada FECU Social, describe algunos de los impactos positivos de su aplicación, brinda testimonios de los participantes, comparte algunas de las lecciones aprendidas y reflexiona sobre las expectativas que abre hacia el futuro (entre las que se encuentra su adopción en otros países).

En este volumen de Cuadernos de RSO se incluye un nuevo estudio de caso sobre voluntariado corporativo. El artículo es un avance de un documento más amplio, que formará parte de un libro sobre experiencias de voluntariado corporativo en Uruguay, cuya elaboración se encuentra en proceso. En este artículo Stefanía Yapor describe la experiencia de la empresa financiera

uruguay. Pronto e identifica un conjunto de prácticas inspiradoras, que pueden ser de utilidad para las empresas que utilizan esta importante herramienta de Responsabilidad Social Empresarial.

Finalmente, María Mercedes Galán y Clementina Galera de la Universidad de Extremadura (España) describen una original campaña solidaria para la recaudación de fondos, llevada adelante en 2002 en España por un amplio conjunto de empresas y organizaciones sociales. Bajo el nombre "Juntos por África", la campaña recaudó seis millones de euros que fueron destinados a financiar proyectos en 13 países de ese continente. Estos proyectos referían a un amplio espectro de temas: alfabetización, construcción de pozos de agua potable, nutrición, salud materno-infantil, prevención y tratamiento de enfermedades, intercambio de armas por herramientas de cultivo y formación del personal sanitario, entre otros.

# Economía civil, bienes comunes y reciprocidad en Economía

## RESUMEN

El artículo procura fundamentar la legitimidad de la economía civil en el discurso económico. Desarrolla esta labor desde dos planos: en primer lugar, el práctico, por cuanto dicha corriente constituye un abordaje adecuado para el tratamiento de los bienes comunes; en segundo, el epistemológico, estableciendo su lugar en el concierto de perspectivas en este campo de estudio. Para ello se apela al método trascendental desarrollado por Bernard Lonergan. La conclusión es que se trata de una hermenéutica económica, en tanto abordaje desde la acción humana que considera las intenciones, motivaciones y valores de los agentes. El rol que cumple como especialidad en el complejo de perspectivas es el de servir de instancia crítica que señala los aspectos de la organización económica que la teoría convencional a menudo ignora y no integra todavía, lo que sería manifestación de un déficit en cuanto teoría, es decir, en tanto explicación de los fenómenos que acontecen en nuestro mundo.

**Palabras clave:** economía civil, epistemología de la economía, bienes comunes, ética y economía.

## ABSTRACT

The article aims to found the legitimacy of civil economy in economic discussion. It develops this goal in two levels: first, practical, since this school offers an appropriate approach for the treatment of common goods; second, epistemological, establishing its place in the concert of perspectives within the field of Economics. For this task, Bernard Lonergan's transcendental method is used. The conclusion is that civil economy is a kind of economic hermeneutics, given that it holds a human action approach that considers agents' intentions, motivations and values. The role it plays as specialty in the complex of viewpoints is to serve as a critical instance signaling those aspects of economic organization often ignored and not integrated by conven-

### DATOS DEL AUTOR:

**Octavio Groppa**

**Título académico:** Licenciado en Economía, Licenciado en Teología y Candidato a Doctor

**Pertenencia institucional:** Centro de Estudios en Economía y Cultura de la Universidad Católica Argentina

**Cargo:** Investigador

**CONTACTO:**  
octaviogroppa@gmail.com

**Recibido:** 10 /04/2016

**Aceptado:** 10/05/2016

\* Este artículo es la transcripción con ajustes de la conferencia que Octavio Groppa dictó en la Universidad Católica del Uruguay el 6 de abril de 2016 con motivo de la presentación del Volumen 3 Número 2 de Cuadernos de RSO.



tional theory. This would be the manifestation of a theoretical deficit, since a scientific theory intends to be an explanation of the phenomena of our world.

**Keywords:** Civil economy, Epistemology of Economics, Common goods, Ethics and economics



## INTRODUCCIÓN

La relación entre economía y reciprocidad dista de ser obvia. Una tradición importante heredera de Karl Polanyi considera que la economía de mercado está regida por un principio opuesto al de la reciprocidad. Zamagni (2006), Kolm (2006) y Hahn (2006) han señalado que el concepto es incluso entendido de maneras diversas en la literatura.

Así tenemos aproximaciones de tipo antropológico, optimizadoras –neoclásicas-, o aquellas que ponen su foco en la creación o coordinación de acciones interpersonales. En este sentido, la economía civil, en la que me detendré enseguida, procura reinsertar el discurso económico en el mundo vital, rescatando y destacando el rol de la sociedad civil en la red de producción y distribución de bienes y servicios, privados y comunes.

La pregunta sobre cómo incluir la categoría de reciprocidad en el análisis económico nos lleva a retrotraernos a cuestiones de orden fundamental. Se trata de la pregunta respecto de qué es la economía. Para ello apelo al marco conceptual desarrollado por Bernard Lonergan, quien elaboró un “método de métodos” o meta-método, que considero un abordaje adecuado para la materia. En él me detendré en la parte final de esta exposición.



## LA ECONOMÍA CIVIL

Economía civil es una perspectiva teórica recuperada y desarrollada por los economistas italianos S. Zamagni y L. Bruni (2007) que procura reinsertar el discurso económico en la vida cívica, al modo como lo hacían los clásicos. Estos autores se insertan en la corriente del humanismo civil italiano del siglo XVIII, que, con Genovesi a la cabeza y de manera contemporánea a Adam Smith, elaboró una teoría económica de base cívica.

Una economía cívica (o ciudadana) tiene como objetivo no la maximización de un bienestar definido de manera abstracta y utilitarista, sino la “felicidad pública”. La economía civil es la imbricación de la economía en las relaciones sociales. De aquí que se incluyan en la comprensión de la acción económica motivaciones valorativas, altruistas y de reciprocidad, además de las de tipo interesado o instrumental. Ello opera como una crítica al paradigma neoclásico que restringe la motivación de la acción económica a este último tipo.

Acaso uno de los rasgos distintivos de este enfoque sea abandonar el tipo de razonamiento económico abstracto a partir de la utilización del método hipotético-deductivo (vigente básicamente desde Ricardo y Stuart Mill), para pensar la economía desde la vida concreta de las personas y comunidades.

Estos autores sostienen que para funcionar armónicamente la economía requiere no sólo del intercambio de equivalentes (regido por el contrato) y de las relaciones de redistribución coer-

citivas (impuestos y transferencias), sino también del don y la reciprocidad, como lo reclamaba Polanyi (1947). Más aún: el mismo funcionamiento del mercado requiere del “principio de reciprocidad” toda vez que la ruptura del orden de reciprocidad puede llevar incluso a la desaparición del mercado, por falta de confianza.

Existen varios ejemplos en el campo de las empresas. Las “empresas civiles” o las empresas de “triple impacto” –económico, social y ecológico– tienen como objetivo en este sentido la producción de externalidades sociales y ecológicas, junto al lucro, incluyendo el análisis de los modos como ese producto fue obtenido, o los efectos positivos sobre todos aquellos vinculados con la empresa, sean *stakeholders*, consumidores o demandantes.

Además, en el análisis y gestión de los bienes comunes la economía civil tiene un campo de acción muy fructífero.



## BIENES COMUNES

Para empezar, digamos que se denominan bienes comunes a aquellos bienes que tienen las características de no exclusión, pero de rivalidad en el consumo (Ostrom, 1990; Zamagni, 2014a, 2015). El contraste con otros tipos de bienes nos permitirá aclarar esta afirmación. La teoría económica enseña que los bienes privados son excluyentes y rivales: para disfrutarlos es preciso pagar un precio por ellos; además, si A consume el bien  $x$ , B no puede hacerlo. Es decir, el bien privado no puede ser usufructuado por dos compradores a la vez. Los bienes públicos, por su parte, presentan los rasgos de no exclusión y no rivalidad. Casos típicos son el alumbrado público o la limpieza de las plazas. Si camino por una calle iluminada, disfruto del bien de la luz o la limpieza provisto por el estado pague o no mis impuestos. Otro tanto puede ocurrir con la administración de Justicia.

Hasta hace no mucho tiempo los bienes comunes eran asimilados a los públicos. El obstáculo principal que reconoce la literatura para esta última clase de bienes es el *free-rider* o polizón. Existe una abundantísima literatura dedicada a estudiar (para evitar) la aparición de este tipo de comportamiento, pues si un bien es gratuito los consumidores no tendrán en principio incentivos para pagar nada por él. Pero si esta conducta se generalizara, entonces desaparecería el mismísimo bien por falta de financiamiento. El supuesto de este tipo de análisis es que los individuos son en líneas generales egoístas (no virtuosos), y que por ende solo responden a señales y estímulos externos (premios y castigos). Como consecuencia, buena parte de la teoría de las finanzas públicas se centrará en “alinearse” los incentivos, de modo que los beneficios obtenidos de los bienes públicos estén más asociados a las contribuciones realizadas por los ciudadanos. En este caso el ejemplo por antonomasia es el del cobro de peaje en las autovías. En definitiva, la teoría procura aproximar las finanzas públicas al funcionamiento de los mercados (modelo de los bienes privados), considerados como la quintaesencia de la eficiencia.

Con esta asimilación de parte de la teoría, sin embargo, no se reconocía la importancia de establecer una distinción conceptual para aquellos bienes no excluyentes, pero rivales. Por eso los bienes comunes típicos son renovables. Cuando la oferta de un bien no exclusivo está limitada (como en el caso del petróleo), la solución de mercado puede todavía funcionar razonablemente, dado que a menor oferta –si existe un mercado e información más o menos conocida– se incrementa el precio, de modo que habrá que sacrificar más recursos para adquirirlo. En cambio, cuando el recurso es renovable la posibilidad de saturación, congestión o desperdicio

es más clara. Ejemplos de bienes comunes en este sentido pueden ser el espectro de frecuencias para la comunicación, Internet, el clima, el agua, las plazas, la biodiversidad (Ostrom, 1990, 2001; Zamagni, 2014a) o también las creaciones del espíritu humano o bienes culturales. Inversamente (mal común) entraría en esta categoría la emisión de CO<sub>2</sub>. Digamos que todo bien cuya naturaleza depende de la coordinación consciente de la acción colectiva presenta rasgo de bien común. De hecho, algunos bienes de este tipo surgen, por ejemplo, como fruto de las relaciones humanas, de modo tal que solo pueden ser disfrutados –solo pueden existir como bienes– si son compartidos (Bruni & Zamagni, 2003; Bruni, 2011). La democracia, el capital social, ¡el dinero!, por ejemplo, serían bienes de este tipo.

El contraste con los monopolios naturales es también interesante. En estos bienes el problema no consiste en la necesidad de coordinación de la demanda ante el riesgo de sobreexplotación, sino de la oferta, ante la posibilidad de un exceso que elimine toda viabilidad económica (basta pensar lo que ocurre cuando el transporte público se deja librado al mercado desregulado). En este caso, aunque el bien puede ser renovable, los costos de producción y la demanda están determinados o pueden ser estimados.

En suma, mientras los bienes privados pueden ser gestionados eficientemente mediante ese mecanismo descentralizado y automático que es el mercado competitivo, los bienes públicos y comunes dependen de una gestión consciente que articule la acción colectiva, sea por vía de delegación de autoridad o de la coordinación entre los agentes, mediante algún sistema de imposición o establecimiento de cuotas de consumo.

Pues bien, las formas tradicionales de gestión de este tipo de bienes fueron dos, que podemos nombrar, simplificando en sus formas polares, como soluciones privatista y estatista, respectivamente. La primera plantea la necesidad de establecer claramente los derechos de propiedad, de modo que se reduzcan los costos de transacción, lobby o negociación (Coase, 1937) y los precios cumplan su tarea de informar las ofertas relativas. De tal forma, solo quienes estuvieran dispuestos a sacrificar más por esos bienes serían quienes los disfrutarían. La solución estatista, por el contrario, supone que existe un actor que conoce qué es lo mejor para la sociedad y distribuye el bien (o favorece su acceso) en función de dicho criterio mediante fijación de precios o cuotas.

Ambas soluciones tienen puntos a favor y grandes dificultades que no podemos profundizar aquí. La solución de mercado no hace consideraciones acerca del punto de partida de los agentes, con lo que no toma en cuenta criterios de justicia y equidad. Además, en contextos de información imperfecta el mecanismo de precios puede ni siquiera ser eficiente. Si a ello agregamos que en algunos bienes puede alcanzarse un punto de irreversibilidad como consecuencia del sobreconsumo, entonces la reducción de la decisión acerca de su uso al análisis de valor económico esperado puede ser muy riesgosa, como se ve en el caso de la contaminación, la caza desregulada o la biodiversidad. La solución estatista, por su parte, no puede garantizar que el criterio del funcionario que decide coincida con el bien común, con lo que además de ineficiente puede ser ineficaz; ni siquiera puede asegurarse que cuente con la información requerida para tan compleja tarea, pues en una sociedad plural existen concepciones de bien diferentes y no es tarea sencilla justificar con imparcialidad la opción por determinada jerarquía de bienes. Esta situación, sin embargo, podría resolverse mediante órganos representativos en el marco de las reglas de la democracia. Cabe señalar, por lo demás, que no necesariamente debe existir una solución óptima general o aplicable a todas las clases de bienes comunes.

Frente a estas opciones en las últimas décadas surgió un nuevo paradigma que pone el foco sobre la acción de la sociedad civil. Elinor Ostrom (1990) ha mostrado cómo en variados contextos, la autoorganización de las comunidades alcanza formas de administración de los bienes colectivos o comunes que logra frenar el deterioro por sobreexplotación o congestión. Se requieren, por supuesto, ciertas condiciones de autonomía local, de compromiso de largo plazo (intergeneracional, de modo que la tasa de descuento de los proyectos sea baja) y de convergencia de valores e intereses para que esto ocurra (Ostrom, 2001).

Zamagni & Bruni (2007) y Zamagni (2014) también apuestan a la sociedad civil como mejor administradora de este tipo de bienes. Propugnan para ello la creación de “empresas civiles” que integran la producción de bienes y servicios con los beneficios sociales y ecológicos. La lógica de fondo es que si el bien es común su administración también debería serlo.



## HACIA UNA FUNDAMENTACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE ECONOMÍA Y RECIPROCIDAD

Pero nuestro objetivo era estudiar la relación entre economía y reciprocidad. Y hemos adelantado, para reconocer el lugar que ocupa la categoría de reciprocidad en el análisis económico debemos retroceder a un nivel de análisis más general, particularmente en relación con el método. Sin pretender agotar la cuestión, expondré una nueva mirada a partir del método empírico generalizado.

### LA ECONOMÍA COMO CIENCIA

Desde el punto de vista del método podemos reconocer dos perspectivas fundamentales para abordar los fenómenos sociales: la subjetiva (à la Weber), que pone el acento en la acción humana, la intencionalidad, las motivaciones, la dinámica interna de la acción social, y la perspectiva objetivante, que procura reconocer patrones en los comportamientos, estructuras, funciones sociales. En línea con la tradición aristotélica, Lonergan llamó a la primera la perspectiva del “sentido común”, y a la segunda, el “punto de vista superior”, que posibilita la realización de generalizaciones (Lonergan, [1957] 1999).

La economía, en tanto ciencia social, no puede estar ajena a las dos dimensiones mencionadas. Sin embargo, existe un campo en el que saca ventaja respecto de otras ciencias sociales en relación con su capacidad de generalización: el de los intercambios monetarios. En efecto, la reducción de un conjunto de bienes heterogéneos a una misma unidad permite su tratamiento cuantitativo, facilitando enormemente el reconocimiento de patrones, que es a lo que aspira la ciencia.

Quedan, de tal forma, establecidos dos niveles. Por un lado, la *economía vivida*. En el mundo de la vida lo que prima para la comprensión es el sentido común, es decir, el campo de significaciones compartidas, que tienen un fin práctico. Estas prácticas pueden ser estudiadas desde el punto de vista de sus motivaciones o su sentido como *acción*.

Por otro lado está el plano de la *teoría*, que reflexiona sobre aquellas interacciones, reconoce sus patrones y los explicita en forma de leyes, modelos, hipótesis. Ambas están vinculadas dia-

lécticamente, pues la teoría parte de los datos para realizar sus generalizaciones mediante su integración en un todo coherente más complejo, pero, del otro lado, los elementos constituyentes de ese todo son a la vez constituidos y orientados por la estructura que conforman (la cuestión del círculo hermenéutico desarrollada por Heidegger y Gadamer).

De lo anterior se sigue que difícilmente podamos encontrar soluciones al problema económico a partir de las motivaciones “espontáneas” (como hace el utilitarismo y asume la teoría neoclásica o, incluso, el sentido común), pues la lógica de la acción económica es ya dependiente de las condiciones establecidas por el sistema. Estos condicionamientos son los que debe reconocer y analizar la teoría para que el proceso sea inteligente y libre, pues, así como existen diseños que incentivan el aumento de la productividad mediante la competencia, del mismo modo pueden existir otros que obstaculicen o favorezcan la emergencia de una cultura más fraterna (Groppa, 2011a). En consecuencia, los análisis que parten de supuestos que se reducen a formalizar los comportamientos vigentes son incapaces de reconocer los límites o deficiencias que pueda tener el sistema y que condicionan los comportamientos de los individuos. Hace falta, pues, un punto de vista teórico o superior para comprenderlos (Groppa, 2011b).

La teoría económica, por tanto, busca explicar la estructura recurrente que conforma el proceso económico, el orden que se produce a nivel agregado entre los intercambios de bienes y cómo este orden se vincula en relación dialéctica con los comportamientos que subyacen a ellos.

En suma, un sistema económico es el modo concreto como se estructuran las relaciones económicas a nivel agregado de manera recurrente. Se trata de una formalidad que se da en el plano de la acción colectiva y no es captable a partir del análisis de las acciones individuales aisladas, sino que se requiere elevarse a una mirada más general o fundamental. La comprensión de dicha estructuración es la tarea de la teoría.

A su vez, este “retroceso” a las categorías fundamentales da lugar a un ciclo recurrente. Esta parece ser la confusión básica en la que se apoya el empirismo, que se expresa en la economía bajo la forma ideológica de la *microfundamentación*, confundiendo el orden fundamental de comprensión (que es *inexorablemente* teórico) con el de las unidades de análisis.

De lo dicho surge un corolario importante, a saber, que si se parte del nivel de las acciones para comprender lo que sea esta ciencia, se dejará fuera de análisis, *por hipótesis*, la dimensión esencial que define a toda ciencia cuyo objeto esté situado en un estadio de complejidad emergente que integra elementos de un orden inferior, esto es, la figura constituida por la integración de las partes, las cuales forman un todo que las supera y que emerge a partir de las relaciones mutuas establecidas entre ellas. Para decirlo más claramente, *si se desconoce esa instancia superior como momento primero del análisis se socava ipso facto la fundamentación que tiene la ciencia para realizar generalizaciones verdaderas*.

## ECONOMÍA Y RECIPROCIDAD

Nociones como las de reciprocidad o fraternidad, cuando asociadas al campo económico, se ubican en la perspectiva hermenéutica, esto es, en el horizonte motivacional de los agentes que realizan acciones sociales y económicas. En este sentido decimos que la economía civil constituye una hermenéutica económica.

Ahora bien, no es posible optar por la superioridad del método matemático sobre el hermenéutico o incluso el histórico, pues cada uno de ellos apunta a responder preguntas diferentes.

No obstante, las explicaciones económicas que parten de las motivaciones presentan un doble déficit como teoría científica. Por un lado, poseen una dependencia intrínseca respecto del horizonte cultural en el cual emergen. Por otro, su grado de incidencia sobre la economía varía inversamente con el tamaño de la comunidad de que se trate. En efecto, el impacto de estas motivaciones sobre la economía en general (particularmente si son diversas que las que derivan del sentido común y que son incentivadas por el diseño institucional vigente) parece ser decreciente a medida que la comunidad de intercambios crece de tamaño.

En fin, la pregunta que debe ser contestada entonces es si la valoración de las acciones es asunto propiamente económico o si no se trata de la intromisión en un campo diferente. O, dicho de otro modo, cuál es el tipo de relación existente entre las valoraciones por las que realizan sus acciones económicas los sujetos concretos y la teoría económica. Ya conocemos la respuesta de los neoclásicos: tal relación no importa. El economista no trabaja con motivaciones, sino con el resultado de ellas, es decir, con su manifestación en decisiones y acciones económicas.

Wicksteed, con su noción de *no-tuismo* lleva al extremo esta idea, al afirmar que en la medida en que las acciones tienen incorporado algún elemento de orden afectivo o no estrictamente “racional” no son propiamente económicas.<sup>1</sup>

Con todo, el caso de la teoría neoclásica es extraño, pues este programa ostenta, por un lado, una pretensión científica y, por otro, la fundamenta en las preferencias (desconocidas, pero estables) de los individuos. La falacia radica en que el mentado momento subjetivo no es tal, pues se trata de un modelo abstracto que define axiomáticamente estas preferencias con el objeto de dar una apoyatura “realista” (concepto entendido ciertamente no en sentido metafísico, sino de craso empirismo) a las conclusiones de la teoría. La teoría neoclásica parte de la ficción del *homo oeconomicus* ciertamente no para explicar el comportamiento económico individual, sino el funcionamiento económico del colectivo humano. El supuesto es que el colectivo se obtiene a partir de la sumatoria de las partes (de allí el recurrente recurso a la metáfora de Robinson Crusoe), o bien, que *en promedio* los grandes movimientos económicos se pueden explicar *como si* la sociedad estuviese compuesta por individuos de racionalidad individual (o egoísta). Ahora bien, si la economía intenta explicar comportamientos agregados, la pretensión de apoyar sus conclusiones en la psicología o motivaciones de los agentes poco puede agregarle (y mucho puede debilitarla), a menos que se parta de una filosofía atomística

---

1 Evidentemente, Wicksteed –y en buena medida, también Robbins– confunde la distinción nocional o conceptual que puede hacerse entre los planos o dimensiones de una realidad o ente complejo pero uno, con su separación, como si dichas dimensiones fuesen partes componentes que puedan ser objeto de disección. Indudablemente, si no se perciben las diferencias de orden o multidimensionalidad de la realidad, sino que se concibe a ésta como si fuese plana, los principios de identidad y del tercero excluido nos llevarían a la misma conclusión del economista inglés. El empirismo es un caso de miopía cognoscitiva. Insisto, la ausencia o presencia de motivaciones altruistas o morales no dice nada respecto del carácter económico o no de una acción. La distinción entre economía y moral no se da *in res*, sino por el método o enfoque desde el cual estudiamos la cosa. Pero entonces debemos descartar que el método de la economía sea la racionalidad entendida como simple maximización u optimización del uso de los recursos. Las motivaciones o, incluso, la moralidad de las acciones económicas importan a la economía no directamente, es decir, *qua* económicas, sino en cuanto acciones disruptivas de la integración social atentarían contra la misma *economía vivida*, cuya orientación recta es el objetivo de la *economía teórica*.

que necesita imperiosamente (por preconceito ideológico o por tener implícita una errónea teoría del conocimiento) partir de algún tipo de inducción.

El problema epistemológico que se presenta entonces es el siguiente. La acción intencional del individuo, cuando se conjuga con la de otros, genera un resultado complejo que no equivale tan sólo a la resultante (en sentido de fuerza física) de las intenciones individuales. Podríamos decir que existen diversos estratos de sentidos desde los cuales cada acción humana y colectiva puede ser analizada. Podemos mencionar los sentidos valorativo, cultural, social, individual. A su vez, se puede estudiar el plano económico, jurídico, político, etc. Estos variados niveles no operan todos según una misma lógica consistente, sino que su relación puede ser dialéctica (Groppa, 2015). Pues bien, el supuesto de la economía neoclásica es que el comportamiento colectivo se explica mejor apelando a los intereses que al altruismo. Ello no es objetable, pues, de nuevo, a medida que la contraparte de interacción económica se aleja del propio terruño, a medida que la división internacional del trabajo se extiende más y más, las relaciones contractuales tienen un mayor peso económico que las afectivas, como hemos señalado, de forma que no es extraño que el interés predomine sobre el altruismo y que se pueda elaborar un modelo bastante eficaz sobre la base de suponer individuos maximizadores.

Ahora bien, la pregunta es por qué se procura asociar las decisiones económicas agregadas a conductas individuales. Fundamentalmente, por la opción epistemológica que rechaza todo tipo de argumentación metafísica, entendiéndose por ello la utilización de categorías conceptuales que no hayan sido construidas mediante algún tipo de inducción a partir de los datos empíricos. En todo caso, lo curioso es la cabriola epistemológica que da la economía positivista, pues el método hipotético-deductivo debe *postular* el comportamiento de los individuos "empíricos", pero al hacerlo no deja de ser una teoría metafísica, "contrastada" empíricamente *a posteriori*. De hecho, como los propios teóricos neoclásicos lo han expresado desde un comienzo (Robbins, 1933) y como ha demostrado recientemente la escuela de la *bounded rationality* (Kahnemann, Tversky) es hoy una cuestión aceptada que la ficción del *homo oeconomicus* no se condice con ningún sujeto empírico ni pretende hacerlo.

De tal forma, la teoría proyecta el resultado colectivo (que, de nuevo, a menudo puede aceptarse como válido) sobre los individuos (lo cual deja de ser realista), dando lugar al "individualismo metodológico" postulado por la escuela austríaca. En otras palabras, la teoría neoclásica pretende anclarse en los comportamientos individuales, pero como parte del presupuesto de la explicación de las relaciones económicas a partir de los intereses, "retrocede", munida con ese instrumental, hasta el individuo, que aparecerá entonces como individuo truncado -*homo oeconomicus*-, desprovisto de todos los otros planos que conforman al sujeto concreto.

¿Debemos entonces ir al polo opuesto? Hemos adelantado ya nuestra respuesta negativa. Una definición precisa del método y el campo y perspectiva de estudio de la economía debería absolvemos de lidiar con falsos problemas.

De lo dicho más arriba puede colegirse, para terminar, que nuestra interpretación es que, si bien la economía en tanto ciencia no queda definida por la perspectiva subjetiva o de acción, se trata éste de un elemento sumamente importante a la hora de pensar la economía concreta y sus potencialidades de transformación. En efecto, aún un diseño institucional o jurídico que busque orientar los comportamientos y acciones de los agentes siguiendo los preceptos de la mejor teoría, puede fracasar estrepitosamente si los agentes no lo hacen carne, no se lo apropiarian, de modo que el sistema cobre plena vigencia.

Se necesita, por ende, un doble movimiento: una teoría correcta, que dé cuenta de las crisis y fracasos de la economía vivida y ofrezca una respuesta *teórica* para alcanzar el orden social, a la vez que contando con diversos grados de aplicación, y unos agentes que, conociendo las consecuencias de su obrar sobre el conjunto, obren de manera constructiva hacia el conjunto social.

## CONCLUSIONES

En síntesis, la economía civil, en tanto hermenéutica económica, es un abordaje desde la acción humana, considerando las intenciones, motivaciones y valores de los agentes, pero no al modo abstracto de la teoría neoclásica, sino concreto. Su utilidad se ve, por ejemplo, en el abordaje de los bienes comunes y en el potencial dinámico que tiene para transformar la economía. El rol que cumple como especialidad en el complejo de perspectivas al problema económico es el de servir de instancia crítica que señala los aspectos de la organización económica que la teoría ignora y no integra todavía, lo que sería manifestación de un déficit como teoría, es decir, en tanto explicación de los fenómenos que acontecen en nuestro mundo. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **Bruni, Luigino y Stefano Zamagni**, "Persona y comunión: herramientas para una refundación relacional del discurso económico", en *Persona y comunión: Por una refundación del discurso económico*, Buenos Aires, Ciudad Nueva, 2003, pp. 9-29.
- **Bruni, Luigino**, "El caso del agua. La economía en conflicto con los bienes comunes", *Nuova Umanità* n. 193 (2011) 01 vol XXXIII - Enero-Febrero.
- **Bruni, Luigino**, "Hacia una racionalidad económica 'capaz de comunión'", en *Humanizar la Economía*, Buenos Aires, Ciudad Nueva, 2000, pp. 41 – 70.
- **Groppa, Octavio**, "Conflicto (¿y fraternidad?) en Economía. *Fraternidad y conflicto: enfoques, debates y perspectivas*. Buenos Aires, Ciudad Nueva, 2011a.
- **Groppa, Octavio**, "Medición y realidad: aportes para una economía realista", *Cultura Económica* 79 (2011b) 11–21.
- **Groppa, Octavio**, (2015). *El desafío del entendimiento. Conocimiento y diálogo a la luz del método de Lonergan*. Buenos Aires: Docencia.
- **Hann, Chris**, "The Gift and Reciprocity: Perspectives from Economic Anthropology", en Serge-Christophe Kolm y Jean Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, Vol. I, Amsterdam, North-Holland, 2006, pp. 207-223.



- **Kolm, Serge-Christophe**, "Introduction to the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity", en Serge-Christophe Kolm y Jean Mercier Ythier, *Handbook of the Economics of Giving, Altruism and Reciprocity*, Vol. I, Amsterdam, North-Holland, 2006, pp. 1-122.
- **Lonergan, Bernard**, *Method in Theology* (2a. ed.), Toronto, Univ. of Toronto Press, 1973.
- **Lonergan, Bernard**, *Insight. Estudio sobre la comprensión humana*, Salamanca, Sígueme, 1999.
- **Polanyi, Karl**, *La gran transformación: los orígenes políticos y económicos*, Buenos Aires, Claridad, 1947.
- **Robbins, Lionel**, *Ensayo sobre la naturaleza y significación de la ciencia económica*. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1944.
- **Sen, Amartya**, "Rational fools. A critique of the behavioural foundations of economic theory", *Philosophy and Public Affairs*, 6 (1977) 317-44.
- **Zamagni, Stefano**, *Heterogeneidad motivacional y comportamiento económico. La perspectiva de la economía civil*. Madrid, Unión Editorial, 2006.

# Las Cajas Populares en la primera mitad del siglo XX en Uruguay

## RESUMEN

Durante el siglo XX surgieron en el interior del Uruguay pequeños bancos de corte cooperativo llamados "Cajas Populares". Emulaban en el medio local el modelo Raiffeisen alemán. El trabajo se propuso profundizar en cuanto al conocimiento existente sobre dichas Cajas, que son el antecedente local de las modernas microfinanzas. Se concentró en el período de surgimiento de las primeras de estas instituciones, en 1907 (previo al nacimiento de la Unión Económica, organización que las nucleaba) y hasta 1938 (primera ley de bancos), momento a partir del cual se registró un crecimiento muy grande del número de las mismas. Se trata de seis Cajas Populares, ubicadas en las ciudades de San José (dos), Trinidad, Durazno, Santa Lucía y Pando, que son las primeras instituciones de tal tipo en Uruguay. La investigación se basó mayormente en el estudio de la información del archivo del Arzobispado de Montevideo sobre la correspondencia entre la Unión Económica (UE) y dicha institución. Se utilizó información cuantitativa y cualitativa. La primera se obtuvo de algunos balances disponibles y permitió mostrar el peso relativo de estas instituciones en la banca del momento, así como la evolución en el período de tiempo citado. La segunda ilustra las características de dichas organizaciones, los servicios que ofrecían, la cantidad de empleados que tenían, el tipo de público que servían, aspectos de sus estatutos, así como el vínculo existente entre ellas, dado que provenían de una matriz común. Este trabajo permite conocer mejor un sistema bancario de bajos montos y cuantificar el mercado alcanzado por dichas instituciones.

**Palabras clave:** Cajas Populares, clientes, microfinanzas, Uruguay.

## ABSTRACT

In Uruguay during the twentieth century, small cooperative banks emerged, they were called "cajas populares" (popular banks in Spanish). They were similar in the local environment to the German Raiffeisen model. The work pretends to deepen existing knowledge about these banks, which are the local predecessors of modern microfinance. It concentrates on the period

### DATOS DEL AUTOR:

**Gustavo Concari**

**Título académico:** Doctor en Competitividad Empresarial y Desarrollo Económico (Universidad de Deusto)

**Pertenencia institucional:** Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** Docente de Alta Dedicación

**CONTACTO:**  
gconcari@ucu.edu.uy

**Recibido:** 31/05/2016

**Aceptado:** 19/06/2016

of emergence of the first of these institutions in 1907 (prior to the birth of the Economic Union, an organization that linked them) and until 1938 (first banking law), a moment in which there is high growth in the number of them. During this period, there were six “Cajas Populares”, located in the cities of San Jose (two), Trinidad, Durazno, Santa Lucia and Pando, which are the first institutions of this kind in Uruguay. The research was based mainly on the study of the file information of the Montevideo Archbishopric and its correspondence with the Economic Union (EU). Quantitative and qualitative information was used. The first was obtained from some balance sheets available and allows to show the relative weight of these institutions in the banking industry at that time, as well as its evolution in the aforementioned period. The second illustrates the characteristics of such organizations, the services offered, the number of employees they had, the kind of clients they served, aspects of their statutes and the link between them, since they came from a common matrix. This work allows a better understanding of a low amounts banking system and also to quantify the market reached by these institutions.

**Key words:** Popular banks, clients, microfinance, Uruguay

## »» INTRODUCCIÓN

Actualmente ha adquirido cierta relevancia el tema de las microfinanzas, entre otras cosas, como un mecanismo innovador de combate a la pobreza. Sin embargo, las raíces de este tipo de actividades son bastante antiguas. Por citar un ejemplo que quizás sea el más exitoso de los existentes, están las llamadas “Cajas Populares” del modelo Raiffeissen<sup>1</sup> en la Alemania del siglo XIX, que son un clarísimo ejemplo de organizaciones de corte microfinanciero.

Ese modelo, por exitoso, se extendió por el mundo poco después<sup>2</sup>. A modo de ejemplo, en Italia fueron comunes este tipo de cajas antes del período fascista. Uruguay no fue la excepción y hacia principios del siglo XX comenzaron a abrirse paso las cajas populares, de las cuales habría llegado a haber más de sesenta<sup>3</sup>. Stolovich et al (1987: 252) mencionan 65 de estas instituciones en Uruguay, en el momento de apogeo, hacia los años 60.

En Uruguay, hay tres períodos bastante marcados: 1) nacimiento, 2) expansión y 3) caída. El período a estudio se toma aquí desde 1907 (aunque el momento clave quizás sea 1911, cuando se fundó la Unión Económica) hasta la ley de bancos de 1938. El segundo y tercer período van desde 1938 hasta 1959 y de allí hasta la década de los 1970, momento en que desaparece la última caja popular.

Este trabajo se concentra en el primer período, es decir cuando surgen estas organizaciones en el país.

<sup>1</sup> En esencia es un modelo de banca cooperativa. Esto significa que los miembros de la cooperativa depositan sus ahorros en ella y de ella toman sus créditos. En general este tipo de bancos funcionaba en zonas rurales y sus miembros eran del lugar. El modelo se expandió a varias ciudades alemanas y hacia el comienzo de la primera guerra, había ya unas 15000 de estas cajas (Seibel 2005) y se estima tenían 14 millones de clientes.

<sup>2</sup> Como curiosidad histórica, tanto los miembros de la UE en la fundación de las cajas como los partidarios de las cajas rurales estatales se inspiraron en los modelos europeos, siendo enviados a estudiarlos para tratar de emularlos aquí.

<sup>3</sup> Es difícil cuantificar exactamente la cantidad de cajas populares que hubo pues, como dice Moreira Goyetche (2011), en el período posterior a la ley de bancos de 1938, a la par que abrieron muchas cajas, otras se transformaban en bancos. Dicha autora expresa que en 1948 había 47 cajas (Moreira Goyetche 2011) y que posteriormente a esa fecha abrieron 23 más pero cerraron otras.



## EL ENTORNO SOCIAL, POLÍTICO Y ECONÓMICO AL MOMENTO DE LA CREACIÓN DE ESTAS ORGANIZACIONES

Al terminar el siglo XIX, como consecuencia de la encíclica “Rerum Novarum”, la Iglesia Católica uruguaya decidió tener un rol más activo en la sociedad a la que pertenece. En función de ello, surgieron tres organizaciones para viabilizar dicha acción, las llamadas tres “uniones”. La Unión Cívica, que actuaría en el plano político; la Unión Económica, que será el brazo económico<sup>4</sup> (por ejemplo, actuaría en la creación de cooperativas agrarias y en la creación de las cajas) y la Unión Social, cuya tarea fue definida como “propaganda” (Brena, 1980: 29) o como “formación de conciencia cristiana” (Brena 1984: 25). Esta última, en los hechos, sería la encargada de la difusión de las ideas y logros de estas organizaciones<sup>5</sup>. Esto ocurre en Noviembre de 1911 como consecuencia del cuarto congreso católico. Las Cajas Populares son una creación de la Unión Económica (Jacob, 1996: 83 citando a Terra: 1986)<sup>6</sup>. Dice Brena (1984:27): “su norte principal es el fomento de toda institución que favorezca el bienestar de las clases trabajadoras”.

La idea no era nueva, en 1905 había nacido ya el Banco la Caja Obrera<sup>7</sup> (Chagas et al, 2009: 55), solo que éste se quedaba en Montevideo. El argumento manejado es que no quiso competir con las cajas en el interior. Hubo sin embargo un estrecho vínculo entre ellos dado que pertenecían a un mismo molde, así lo citan: Jacob (1996: 96) y Chagas y Trullen (2009: 84). En ese momento, gran parte de la población uruguaya era extranjera. El censo de 1889 indica que el 47% de la población del departamento de Montevideo lo era; a su vez la población de la ciudad capital era el 30% de la del país de acuerdo a Fynch (2005: 26).

Desde un ángulo político, a comienzos de siglo, el Uruguay terminaba con los levantamientos en armas (en el año 1904) y empezaba el período de profundos cambios impulsado por el primer Batllismo. Como consecuencia de ello el gobierno central se volvió realmente gobierno central, unificando la campaña y logrando que la administración del gobierno llegara a todos lados por igual. Los partidos políticos uruguayos dirimirían sus diferencias en las urnas a partir de ese momento. Ahora bien, la tarea de llevar la administración estatal a todos los rincones requería también de actividad bancaria en todos lados por igual, y ese es quizás el gran logro de las primeras tres décadas del siglo XX en Uruguay.

Quizás y seguramente sin proponérselo, el Batllismo estimuló la creación de las cajas. En efecto, dada la impronta laica de las ideas de José Batlle y Ordóñez probablemente las organizaciones de base religiosa (caso de las cajas) tomaron impulso como una forma de reaccionar y reafirmar sus ideas en la sociedad del momento. Al margen de este supuesto, es indiscutible que el primer Batllismo significó un período de profundos cambios en su época.

<sup>4</sup> A título ilustrativo, el proyecto de estatutos de dicha organización de junio de 1943 dice en su artículo 1: “La Unión Económica del Uruguay es una asociación que reúne a todas las instituciones social-económico cristianas del Uruguay...”. Más adelante agrega: “...cuyos estatutos fueron aprobados por decreto del Poder Ejecutivo del 17 de noviembre de 1913”.

<sup>5</sup> Por ejemplo manejaba su propia revista: “Tribuna social”.

<sup>6</sup> Para ser estrictos en cuanto a la cronología, algunas de las cajas (Pando en 1907 y San José en 1909) así como el banco Caja Obrera (1905), nacieron antes que la UE.

<sup>7</sup> La fecha oficial citada en el libro es el 18 de Julio de 1905

Desde un punto de vista económico, el período analizado fue de marcado crecimiento, si bien se vio interrumpido por los coletazos de la crisis de 1929. De acuerdo a Finch (2005: 24), “el valor de las exportaciones se duplicó entre 1900 y 1914”. El Uruguay era en ese momento un neto exportador agropecuario. En 1929, como consecuencia de la crisis de Wall Street, se frenó el crecimiento, que volvió a sus niveles previos hacia 1936 (Díaz Steimberg y Moreira Goyetche, 2015). Como se puede ver, todos los factores citados convergían en el impulso a estas instituciones

## » SURGIMIENTO Y ORGANIZACIÓN DE LAS CAJAS POPULARES

### SURGIMIENTO

Como se citara previamente, la Unión Económica fue la organización primero creadora de las cajas y luego, aglutinadora y asesora de las mismas; si bien su asesoramiento y facultades estaban limitadas. Hacia fines del período estudiado surge la primera caja que no es de dicha “matriz” (Caja de Crédito Industrial y Comercial de San José, de 1930) y en las etapas posteriores se observa que no todas las cajas girarán en la órbita de la UE (UE, 1957).

En contrapartida por las tareas de la UE, parte de las utilidades de las cajas iban a las arcas de ésta última para que la misma pudiera financiar sus actividades de apoyo<sup>8</sup> y crear nuevas organizaciones de este tipo. Se pudo constatar entonces, a través de los balances de las Cajas Populares analizados para el período en cuestión, que entre el 1 y el 2% de las utilidades (dependiendo de la Caja) de estas instituciones eran para la UE.

Las diferentes instituciones se organizaron como una federación en donde cada una se dedicaba a un mercado geográfico específico<sup>9</sup>, en general una ciudad o un departamento. Como el nombre lo indica, las cajas abrían en ciudades y departamentos del interior. En el período indicado las cajas que surgieron son seis: Pando y Santa Lucía<sup>10</sup> en 1907, San José (dos) en 1909 y 1930, Trinidad en 1913 y Durazno en 1914, de acuerdo a Moreira Goyetche (2011) y datos relevados de las propias cajas.

Por cuestiones de importancia del mercado (historia y tamaño) la caja correspondiente a Montevideo era en realidad un banco (Banco Caja Obrera), que tenía una lógica de funcionamiento muy similar a la de las demás cajas<sup>11</sup>. Una de las razones por las cuales estas organizaciones

<sup>8</sup> En este tipo de organizaciones, como en toda actividad bancaria, es muy importante la supervisión. Lo interesante en las Cajas Populares es que ésta era hecha por organizaciones propias. Así, es en el modelo alemán de cajas Raiffeisen (Guinnane 1995).

<sup>9</sup> Al menos en este período se siguen reglas de cercanía pero no de territorios políticos, así la Caja Popular de San José tenía sucursales en Tarariras y Nueva Helvecia hacia 1936 (Memoria y balance de la Caja Popular de San José de 1936).

<sup>10</sup> La caja de Santa Lucía se llamaba originalmente “Caja Rural de Santa Lucía” y paradójicamente en sus estatutos dice en el nro. 1: “...se establece una sociedad cooperativa de crédito mutuo entre obreros...” (Estatutos de la Caja Rural de Santa Lucía, 1907). Al respecto, cabe acotar que algunos autores (Guinnane, 1995) señalan que la división entre cajas rurales o populares es poco apropiada.

<sup>11</sup> Su nombre ya lo indica (Caja Obrera), es que este banco nace como Caja pero pronto crece lo suficiente como para tener carácter de Banco. Es de suponer también, que a la red conformada por las cajas en el interior le conviniera tener una suerte de “hermano mayor” en Montevideo, como forma de captar más negocios y/o asistencia técnica.

pertenecían a ciudades relativamente pequeñas es que ello facilitaba la obtención de información sobre el perfil de los clientes. Esto desde un punto de vista bancario es muy importante, más aún en este caso pues dada las características de los usuarios de las cajas no se exigían garantías para otorgar préstamos.

## ORGANIZACIÓN

Si bien estas organizaciones eran unitariamente pequeñas, estaban organizadas de tal manera que en conjunto pudieran suplir sus posibles limitaciones. Funcionaban como una suerte de federación de cajas, con lazos de unión entre ellas que les permitían superar sus debilidades individuales. Esta forma de funcionamiento aún existe en algunos países donde las cajas son fuertes, como por ejemplo en Perú las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). En parte el vínculo con la UE era el nexo entre todas ellas. En algunos casos las cajas destacaban de esta pertenencia<sup>12</sup>, que probablemente significara cierta solidez en el mercado.

La cantidad promedio de empleados por caja era de ocho empleados, tal como se infiere de la correspondencia con la caja de asignaciones familiares de la UE. Las fuentes consultadas corroboran dicho número, ya que todas indican que las cajas eran “pequeños bancos”.

Respecto de la dirección, lo normal era que estuviera compuesta por siete miembros, conformados por presidente, vicepresidente, secretario y cuatro vocales. En general se hace mención a todos ellos en los balances. En algunos casos, el directorio no es de siete sino de cinco, siendo los vocales dos en vez de cuatro. Estos integrantes de la conducción se renovaban cada dos años, a razón de tres en un año y cuatro en el siguiente y debían ser elegidos entre los accionistas en asamblea general ordinaria (Caja Popular de Florida, 1939; Caja Popular de los Cerrillos, 1944<sup>13</sup>). Eran nombrados por las asambleas de accionistas todos los años.

Las acciones ejecutivas estaban a cargo de un gerente general y el contralor a cargo de un síndico de la asamblea general, que realizaba una suerte de auditoría de las cuentas de la caja. Este tenía la potestad de llamar a asambleas extraordinarias en caso de necesidad (Caja Popular de los Cerrillos, 1944; Caja popular de Florida 1939).

Las cajas eran independientes en sus decisiones de funcionamiento, la autonomía de las mismas era vital para la UE (Brena, 1984: 59). Tenían sin embargo un miembro de la Iglesia en el directorio, con voz pero sin voto. Esto se constata en carta de la Caja de Santa Lucía a los accionistas (1911), en la que se les convoca a asamblea extraordinaria para modificar los estatutos y agregar esta cláusula. También en cartas al arzobispo de Montevideo datadas en 1944, Dr. Don Antonio María Barbieri, se cita a los sacerdotes que representarán a la UE en distintas cajas: Las Piedras, Rodríguez, La Paz, Minas, Tala, Santa Rosa, Libertad y Cerrillos (UE, 1944). Lo anterior permitiría suponer entonces que era una práctica ya establecida.

Desde un punto de vista práctico, estos clérigos oficiaban como representantes de la UE en el directorio de la caja, así se desprende de la correspondencia entre la UE y el Arzobispado (UE, 1946), en este caso relativo al nombramiento del representante para la caja de Lascano. Esto probablemente fuera necesario para que las cajas no se convirtieran en empresas comerciales

<sup>12</sup> La Caja Popular de Santa Lucía aclara que es una “cooperativa católica de ahorro y crédito” en su balance de 1926.

<sup>13</sup> Es claro que se realiza el supuesto de que no hubo cambios significativos en los estatutos en el período que va de 1938 a 1944, se ampliará el punto más adelante.

(no hay que olvidar que su meta era llevar a la práctica las ideas de la Doctrina Social de la Iglesia), aunque sin duda también servía para que la UE estuviese informada sobre las actividades de cada una.

Los estatutos parecen tener un formato común que se modificaba en cada caso de acuerdo a las opiniones de la asamblea fundadora. También tiene modificaciones en el tiempo, aunque en lo medular son muy similares. Así se desprende de la comparación entre los estatutos de la Caja de Los Cerrillos de 1944 y los de la de Santa Lucía de 1907.

## ASISTENCIA TÉCNICA

Dos instituciones asistían técnicamente a las cajas. Ellas eran: por un lado el Banco Caja Obrera, que colaboraba con estas instituciones<sup>14</sup>(Chagas y Trullen, 2009: 84); la otra institución era la ya citada Unión Económica que realizaba trámites (por ejemplo si las cajas ampliaban el capital), gestiones y asesoramiento técnico (planificación y asesoramiento en general). Si bien más tarde en el tiempo, se percibe que esta asistencia tenía cierto carácter de control. Así, en Mayo de 1957 se desafilia a la Caja de Maldonado por desoír recomendaciones de la UE (UE, 1957).



## DESCRIPCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES Y SUS SERVICIOS

### ASPECTOS CUANTITATIVOS: CANTIDAD DE INSTITUCIONES, CARTERA DE CRÉDITOS, DE AHORRO Y DE CLIENTES.

La cantidad de instituciones durante el período citado es de seis, cinco de ellas afiliadas a la UE y una no (la segunda caja de San José, “Caja de Crédito Industrial y Comercial de San José”). Después de 1938 hubo una gran expansión de las mismas, llegando a ser alrededor de 60; pero en éste período el crecimiento fue relativamente lento. Muchas de ellas se convertirán luego en bancos. Estaban ubicadas en San José (2)<sup>15</sup>, Durazno, Pando, Santa Lucía<sup>16</sup> y Trinidad. En la tabla 1 se puede ver su situación económica en el año 1936. La Tabla 2 tiene por finalidad comparar estos valores con los del mercado bancario del momento.

A priori parecería que se trata de números poco significativos, aunque se pueden hacer algunas puntualizaciones. Por ejemplo, que el mercado al que apuntan las cajas es regional (solo están en el interior) por lo que el ratio del 4 y del 7% está vinculado a poco más del 50% de la población. En efecto, en 1936 el 58% de la población se afincaba fuera de Montevideo. Si se comparan los valores citados con el Banco Caja Obrera (en ese momento afincado solo en Montevideo), no se deduce que las cajas tenían una parte interesante del mercado bancario del momento.

<sup>14</sup> En esta época no instala sucursales en el interior para no competir con las cajas y tiene un trato especial con ellas, por ejemplo sus cuentas corrientes están aparte del resto

<sup>15</sup> Caja Popular de San José, fundada en 1909 y Caja de Crédito Industrial y Comercial de San José, en 1930 (Moreira Goyetche, 2011)

<sup>16</sup> Originalmente “Caja Rural de Santa Lucía”.

**Tabla 1.** Balances de las Cajas Populares en 1936

ITEM	San José	Trinidad	Durazno	Pando	Santa Lucía (+)	TOTAL
Capital	250.000	15.710	100.525	50.000	s/d	416.235,00
Reserva	127.426	8.005	45.202	43.488	13.523,33	237.644,33
Colocaciones varias	2.520.107	162.447	1.064.746	630.619	204.586,00	4.582.505,00
Depósitos en cajas de ahorro y plazo fijo	2.297.299	306.854	986.276	632.960	340.977,67	4.564.366,67

(+) Valores en pesos uruguayos, estimados por interpolación  
Fuente: elaboración propia en base a los balances de las cajas disponibles en el archivo de la arquidiócesis de Montevideo.

**Tabla 2.** Cuadro comparativo de ahorros y colocaciones en las Cajas Populares, comparados con el resto del mercado bancario en 1936<sup>17</sup>

ITEM	Caja Obrera	Bancos Privados (*)	BROU (*)	CsPs/ Caja Obrera	CsPs./ Bcos Privados	CsPs/ Brou
Capital	2.145.948,00	s/d	s/d	30%		
Reserva	s/d	s/d	s/d			
Colocaciones varias	16.098.394,00	s/d	s/d	28%		
Depósitos en cajas de ahorro y plazo fijo	16.111.911,00	114.360.000,00	68.239.000,00	28%	4%	7%

(\*) columnas 2 y 3 extraídos de la base AUDHE<sup>18</sup>, columnas 4, 5 y 6 comparando estos valores con la tabla 1.

**Fuente:** elaboración propia en base a los balances de las cajas disponibles en el archivo de la arquidiócesis de Montevideo.

La segunda evaluación es respecto a la tipología de clientes. En microfinanzas los volúmenes de dinero son pequeños comparados con el resto del mercado porque estas instituciones manejan pequeños montos para cada cliente. Esto era así en las cajas también, que se dedican a un cliente de escasos recursos. Por ejemplo, la banca del modelo Raiffeisen en la Alemania de 1910 alcanzaba al 9% del mercado (Armendáriz y Morduch, 2005: 69, citando a Guinnane, 2002).

Respecto de la cantidad de clientes, se conoce para algunas de ellas el número de ahorristas que tenían (ver tabla 3), pero no así la cantidad de créditos otorgados ni de clientes de los mismos. Esto sería un poco llamativo, el “negocio” de la actividad bancaria es después de todo prestar dinero. Ahora bien, se deduce que para las cajas el énfasis no estaba tanto en el negocio citado, sino en otras tareas y funciones para las cuales el ahorro era fundamental. Profundizando en el punto, el énfasis en el ahorro tiene dos razones. Por un lado la doctrinaria (el ahorro es algo virtuoso)<sup>19</sup> y por otro lado, económica (la institución necesitaba ahorristas para nutrir los préstamos).

<sup>17</sup> Recuérdese que se representan aquí cinco cajas pues se carece de datos sobre la 6ta.

<sup>18</sup> Asociación Uruguaya de Historia Económica

<sup>19</sup> El fomento del ahorro en este tipo de instituciones no solo quedaba en lo económico, también llegaba a la arquitectura. En la ex sede central del Bco. Caja Obrera aún hoy se pueden ver esculpidas en su fachada tres representaciones que se corresponden con el comercio, el ahorro y el trabajo.



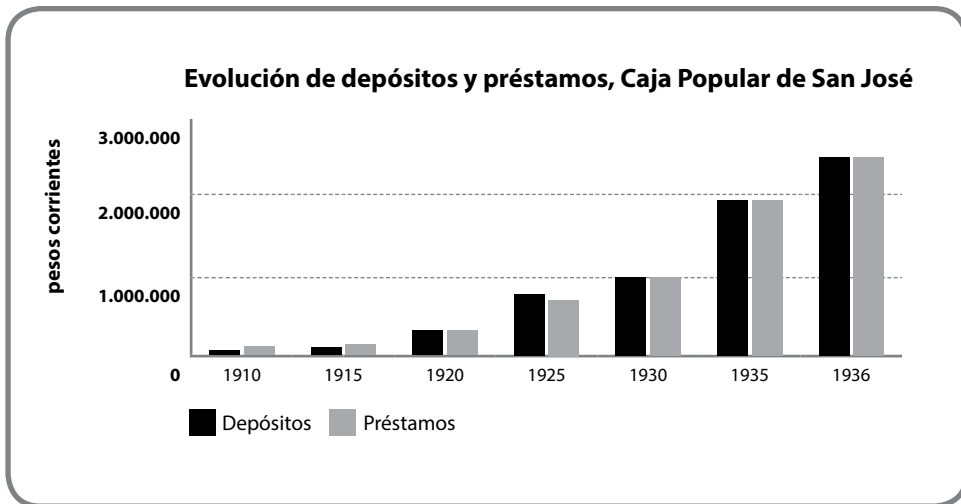
Tabla 3. Cantidad de clientes ahorristas

Caja	AÑO	
	1936	1937
Caja Popular de Trinidad	s/d	1244
Caja Popular de Durazno	1415	1643
Caja Popular de Pando	2082	2207

Fuente: elaboración propia en base a los balances de las cajas disponibles en el archivo de la arquidiócesis de Montevideo.

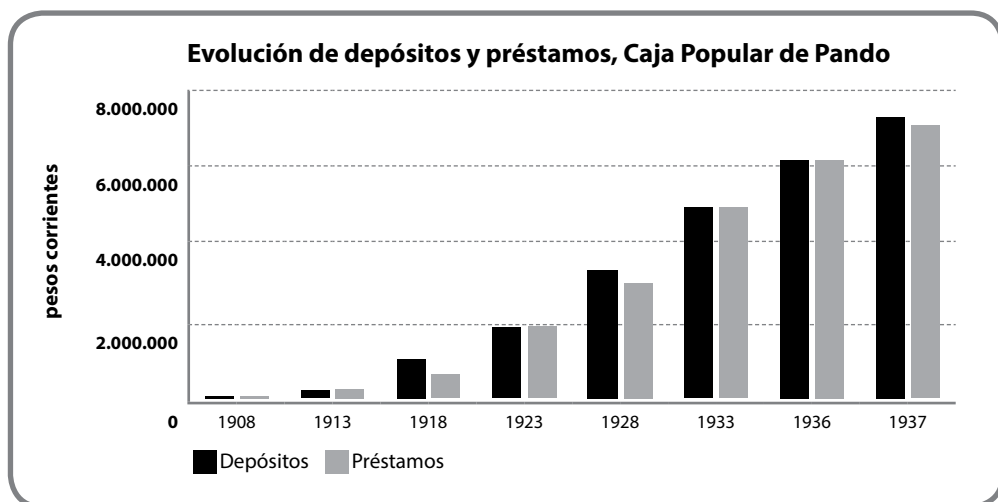
Como último punto en cuanto a lo cuantitativo, se pueden ver en los gráficos 1 y 2 la evolución de los depósitos y los préstamos en dos de las instituciones estudiadas: la Caja Popular de San José y la de Pando. Se puede así apreciar claramente que el crecimiento fue continuo para las dos variables citadas, si bien relativamente bajo en el primer decenio y bastante más alto de 1920 en adelante. Una interpretación posible es que las instituciones fueron ganando confianza de a poco en la sociedad. No hay que olvidar tampoco que surgieron casi de la nada, muchas de ellas sin siquiera local propio (Martínez 1914 a 1941).

Gráfico 1 – Caja Popular de San José



El vínculo entre la arquitectura y las finanzas fue señalado ya por Jacob que expresa: "...Una tarea en la que nos deberían auxiliar los arquitectos, es dilucidar lo que se buscó transmitir en la concepción arquitectónica de los edificios del República, que pasaron a ser los más sólidos e importantes... del lugar en que estas dependencias estaban afincadas" (Jacob 1996: 12).

Gráfico 2 – Caja Popular de Pando



## APUNTES SOBRE SU TIPOLOGÍA DE CLIENTES Y SERVICIOS

Estas organizaciones apuntaban a un público de escasos recursos. Esto se puede observar tanto por los datos cuantitativos como cualitativos. Respecto de los primeros, si se comparan los ahorros promedio con el PBI per cápita del momento se observa que, salvo en el caso de la caja de Durazno, en el resto de los casos el ratio es inferior a 1 (ver tabla 4), tomándolos todos en conjunto es un poco superior: 1,12.

Tabla 4. Relación entre el ahorro promedio y el PBI del momento

Caja	Año	** Ahorros (en \$ corrientes)	Nro. de Aho-rristas	Cuenta de ahorro promedio	PBI uruguayo (\$ corrientes)	Población Uruguay *	PBI per cápita (\$ corrientes)	Ratio ahorro /PBI per cápita
Pando	1934	539295	1827	295,18	580.000.000	1.776.748	326	90%
	1936	632960	2082	304,02	700.000.000	1.833.215	382	80%
	1937	749357	2207	339,54	760.000.000	1.861.448	408	83%
Trinidad	1937	244059	1244	196,19	760.000.000	1.861.448	408	48%
Durazno	1936	986276	1415	697,01	700.000.000	1.833.215	382	183%
	1937	1243824	1643	757,04	760.000.000	1.861.448	408	185%

(\*) Interpolando linealmente entre los años 1908 y 1963, fechas de los censos disponibles

(\*\*) Incluye cajas de ahorro y depósitos

Fuente: elaboración propia en base a los balances de las cajas disponibles en el archivo de la arquidiócesis de Montevideo.

¿Qué dice ésto de la institución y de sus clientes? Dado lo reducido de la muestra no se pueden sacar conclusiones absolutas, pero sí se pueden realizar comentarios. En general, una medición importante de una institución microfinanciera es el tamaño del préstamo promedio, esto es un “proxy” del grado de atención a la pobreza de dicha organización. Para conocer ese “tama-

ño relativo”, se compara ese valor con el PBI per cápita del país. Se puede hacer de la misma manera con las cuentas de ahorro (Rosenberg 2009). En función de ese número, si el ratio es inferior a 20% los clientes son muy pobres, si el ratio es superior a 250%, la organización no es microfinanciera. Como se puede ver en la tabla 4, en este caso todos los valores caen entre esos extremos.

Además, los ahorros en este caso son importantes desde el punto de vista de la posibilidad de fondear los créditos, pues el dinero que se presta es el que se capta por esa vía. Bajo esa óptica lo que se puede ver en la tabla 1 es que prácticamente todo lo que se recibe por ahorro se coloca, siendo los totales muy similares. En lo individual, estos valores son bastante diferentes para algunas cajas (ver por ejemplo las cajas de Trinidad y de Santa Lucía), lo que podría ser indicativo de que las cajas se prestaran dinero entre ellas.

Respecto de los aspectos cualitativos, se puede ver que dos de dichas cajas ofrecían garantías de alquiler (ver tabla 5). Asimismo, se puede deducir de las memorias de los balances el tipo de clientes al que apuntaban. Así, por ejemplo, la nota que acompaña al producto “caja de ahorros”, es bien clara al respecto. Dice así: “colocaciones de suma conveniencia para los labradores<sup>20</sup>, industriales y para los obreros en general” (Caja Popular de Trinidad, 1937). Otras no hacen tanto hincapié en la tipología de clientes sino en el producto, como por ejemplo la Caja de Pando (1936) que dice “suma conveniencia y seguridad”.

*Tabla 5: los servicios ofrecidos por las distintas Cajas Populares*

PRODUCTOS		Pando 1935- 36 y 37	San José 1936	Trinidad 1937	Durazno 1936 -37	Santa Lucía <sup>1</sup> 1926-41
Préstamos	Hipotecarios	SI	SI	SI	SI	SI
	Personales	SI	SI	SI	SI	SI
	En cuenta Corriente	SI	SI	SI		SI
	Cauciones	SI	SI	SI	SI	SI
Descuentos	Conformes	SI	SI	SI	SI	SI
Depósitos	Caja de Ahorros	SI	SI	SI	SI	SI
	Plazo Fijo	SI	SI	SI	SI	SI
Giros	A las otras cajas	SI	SI	SI	SI	SI
Compra y venta de títulos del estado			SI			
Administración de Propiedades	Cobro de alquileres		SI		SI	
	Préstamos “Pro Edificación”	SI			SI	
Valores al cobro (valores comerciales)				SI		

*Nota.* Los años que se señalan corresponden a los años de los balances de los que se extractaron los servicios ofrecidos

*Fuente:* elaboración propia en base a los balances de las Cajas Populares disponibles en el archivo de la arquidiócesis de Montevideo.

<sup>20</sup> La palabra “labradores” es un poco llamativa. Probablemente se trate de modismos utilizados en el momento pero luego caídos en desuso.

<sup>21</sup> Estos datos son los más “lejanos” al resto en el tiempo. Sin embargo se consideran aptos para la comparación dado que abarcan el período en que se consideran los demás.



## ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS, EL TIPO DE CLIENTE ATENDIDO Y SUS RESULTADOS

Las Cajas Populares apuntaban a clientes que no tenían acceso a servicios bancarios en ese momento. Esto se puede ver reiteradamente en la bibliografía que habla siempre de “democratizar el crédito” (Brena, 1980: 86 y siguientes). Desde ese punto de vista, algo importante a señalar es que muchas veces no se pedían garantías por los préstamos que se otorgaban. Por ejemplo, dice Brena que estas instituciones “buscaban la valoración del cliente como persona, tuviera o no respaldo económico” (Brena, 1980: 87). Esto es muy importante desde el punto de vista institucional, aunque no significa que las organizaciones no tomaran sus recaudos para prestar dinero; el tema se retomará en el apartado siguiente.

Este aspecto (hacer llegar los servicios bancarios a gente de escasos recursos) aparece reiteradamente en otra fuente, las notas personales y periodísticas de un ex gerente de la Caja de Trinidad, José Martínez. Así, en una nota del diario *La Idea Nueva* del 10 de Junio de 1924 se puede leer en el discurso inaugural de la nueva sede de la caja de Trinidad que: “una lavandera solicitó un préstamo de 10 pesos (cito el préstamo de menor cantidad que se ha hecho en la caja) y pudo pagarlo insensiblemente en 12 pequeñas mensualidades” (discurso de Juan Giampietro, presidente de la caja) (Martínez, 1914 a 1941). En otra oportunidad, se puede leer en un discurso del mismo José Martínez (cuando la partida del párroco de Trinidad, padre Navea): “... es una obra que llena una necesidad importante entre las clases populares que están excluidas del crédito”. Luego insiste en la idea indicando que es para “agricultores, obreros, artesanos y pequeños industriales” (Martínez 1914 a 1941).

Algunos servicios son claramente para sectores de escasos recursos, por ejemplo los servicios de cobro y de garantía de alquileres. En algunos casos se han recogido testimonios de que las cajas administraban propiedades, como es el caso de la Caja de Durazno. En general, tanto la bibliografía como los relatos apuntan a clientes pequeños comerciantes y pequeños agricultores. Como ya se dijera, por ejemplo en la memoria y balance de la Caja Popular de Trinidad de 1937, se lee: “colocaciones de suma conveniencia para labradores, industriales y para los obreros en general”.

Vale la pena destacar que estas organizaciones, al menos en el período considerado, repartieron dividendos<sup>21</sup>, oscilando el monto de acuerdo a la caja y al año en cuestión. Esto es un poco llamativo pues en cierta manera el crecimiento de la banca cooperativa se vincula con la reinversión de las ganancias.

Otra particularidad de estas instituciones, sin duda vinculada al origen de las mismas, es la preocupación por el fomento del ahorro. Es así que sistemáticamente se hace referencia a este punto en las memorias que preceden a sus balances, en donde casi siempre se pueden encontrar apuntes relativos al aumento del número de ahorristas. En algunos casos se realizan comentarios llamativos, como por ejemplo, “que es dinero sustraído al lujo y al derroche y una gran parte de ellos quizás al vicio” (Memoria Caja Popular de San José, 1936).

<sup>21</sup> Una particularidad en cuanto al pago de los dividendos, es que si los mismos no se cobraban, se donaban para obras de caridad. Este hecho al parecer era común, probablemente debido a que eran pocas las acciones que poseía cada socio.

En cuanto a las formas de fomentar el ahorro, se destaca el caso de la Caja Popular de Santa Lucía, que en el balance de 1926 promociona el uso de la “alcancía del hogar”, original método de la época mediante el cual se depositaba en una alcancía, de la que solo tenía la llave el banco, con lo que de alguna manera se forzaba el ahorro.

## ASPECTOS CULTURALES Y MICROFINANZAS MODERNAS EN LAS CAJAS POPULARES

Como muchas otras realidades de la historia uruguaya, en nuestra sociedad ocurren cosas que son de clara influencia extranjera, que se mezclan con aspectos locales potenciándose a veces con ellos y otras veces anulándose ante ellos.

En el caso de las Cajas Populares ocurre algo de ese tenor. Las cajas surgen como una idea que proviene de Europa, algo que en el Uruguay de comienzos de siglo probablemente tuviera mucho más significación que hoy, dada la gran cantidad de inmigrantes de ese origen en ese momento. Lo que es autóctono es la potenciación de la idea por la coyuntura en la que se vivía: las ideas laicas del primer Batllismo y el crecimiento económico. De alguna manera la reacción a lo primero recibe el impulso de lo segundo.

Las Cajas Populares hacen mucho hincapié en el ahorro pues, en gran medida, su funcionamiento se basa en captar ahorro de sus asociados para reinvertirlo en actividades productivas. Esa es la lógica de funcionamiento de este tipo de instituciones. Ahora bien, es de destacar que como organizaciones basadas en valores religiosos, hacían hincapié en virtudes, que a la vez que plenamente defendibles para su doctrina, potenciaban claramente a la organización. Por ejemplo, el fomento del ahorro tenía claramente estas dos vertientes.

Al margen de lo anterior, de lo que no hay duda es que se enfocaron en el público de escasos recursos. Esto es importante pues las herramientas financieras son una forma de combatir la pobreza. El problema radica en que muchas veces las personas de escasos recursos, por distintas razones (pueden desconocer su existencia o su utilidad, pueden no cumplir los requisitos de montos mínimos, no quieren tener vínculos con bancos, etc.), no acceden a ellas.

En el mundo actual y en países de nuestra región, existe en Perú un movimiento claramente similar al de las Cajas Populares uruguayas relatadas aquí. Son las llamadas *Cajas Municipales de Ahorro y Crédito* (CMAC), que fueron en sus inicios pequeños bancos que funcionaban también solo en el interior del país pero a los que luego, debido a su éxito, se les permitió incursionar en la capital (Lima).

Entre otras similitudes con las Cajas Populares de nuestro país, es importante ésta: en la junta de gobierno de una CMAC peruana colaboran siete miembros (Portocarrero, 2000); tres son nombrados por la municipalidad y los restantes cuatro representan a la sociedad civil. Éstos se componen así, uno por la iglesia, uno por el Banco de la Nación, uno por la asociación local de micro y pequeños empresarios y uno por la cámara de comercio.

Esta conformación híbrida del directorio, en la que intervienen el gobierno municipal pero también actores sociales (es decir estado y sociedad), ha dado un muy buen resultado. Estas cajas representan hoy un gran porcentaje del negocio bancario peruano (39% del mercado mi-

crofinanciero de créditos del país)<sup>22</sup>, movilizando 4119 millones de U\$S (FEPCMAC 2012). A su vez es un hecho curioso que el gobierno local esté en minoría, siendo en los hechos el dueño de la misma. Como se puede ver también, el directorio está integrado por el clero, aunque eso no significa que sea una organización confesional, como lo eran las Cajas Populares uruguayas analizadas aquí.

Algunos ejemplos históricos de otros países permiten también miradas interesantes, en particular el ya citado varias veces caso alemán (Seibel, 2003). En este país y de acuerdo al autor citado, la banca originalmente microfinanciera es hoy la dominante en el mercado. Esto es un poco llamativo desde una óptica uruguaya, ya que las cajas aquí no llegaron a cumplir un siglo de vida mientras que en Alemania llevan bastante más que eso, habiendo atravesado entre medio dos guerras mundiales y el período de hiperinflación post primera guerra.

Otro de los aspectos importantes a resaltar de las cajas uruguayas analizadas, que es una característica de las microfinanzas actuales, es la no exigencia de garantías para los préstamos. Desde el punto de vista económico, la razón para exigir las garantías es la seguridad de la institución prestadora de que va a recuperar su capital. Ahora bien, en una institución que presta pequeños montos de dinero dicha tarea se vuelve muy onerosa. Como consecuencia, los clientes de los bancos tradicionales piden/manejan montos importantes. ¿Cómo resuelven esto las organizaciones microfinancieras?: con las recomendaciones (o falta de ellas) por parte de los vecinos del lugar<sup>23</sup>, muchos de ellos además miembros de la institución.

Esto en parte es explicativo de por qué las Cajas Populares en Uruguay se ubican en ciudades pequeñas. Así era también con la banca Raiffeisen, de acuerdo a Guinnane (1995).



## CONCLUSIONES

Lo que se puede decir de estas organizaciones en este período es que lograron las metas que se propusieron, esto es hacer llegar los servicios bancarios a personas que de otra manera hubiesen carecido de ellos. Esto podría catalogarse como “eficaces socialmente”. Ahora bien, a eso se agrega que económicamente también eran eficaces, pues daban ganancias a tal punto que repartían dividendos.

Estas organizaciones eran pequeñas y bastante cercanas a sus clientes. Esto se puede ver por los servicios que prestaban y los montos que movilizaban. Lejos de la pesada burocracia que en general se asocia con los bancos, se puede decir que fueron algo así como “pymes bancarias”. En línea con esta idea, otro punto destacable es el aspecto emprendedor de estas cajas, pues surgen entre los integrantes de las ciudades del interior que quieren que su sociedad progrese y toman el tema en sus manos.

¿Cómo lograron estos éxitos? Si bien es cierto que esto ocurrió mayormente en un contexto económico favorable, lo lograron movilizando ahorros, canalizando el ahorro de los socios hacia actividades productivas. ■

<sup>22</sup> Perú es un país referente en cuanto a la industria microfinanciera, habiendo sido elegido varias veces el número uno en el tema por “The Economist”.

<sup>23</sup> Un concepto usado en microfinanzas y que explica este fenómeno es el de “peer monitoring”, traducible como “monitoreo entre iguales”. Indica que el seguimiento por parte de los colegas de una cooperativa de crédito eleva las probabilidades de pago del mismo. (Ver Armendáriz y Morduch 2005, págs. 68 y siguientes).

# BIBLIOGRAFÍA

- **Armendáriz, B. y Morduch, J.** (2005). *"The Economics of Microfinance"*. Massachusetts Institute of Technology Press.
- **AUDHE, Asociación Uruguaya de Historia Económica**, sitio web [www.audhe.org.uy](http://www.audhe.org.uy), visitada en Setiembre y Octubre del 2015.
- **Brena, T.** (1980). *"El pensamiento y la acción social de los católicos en el Uruguay"*. Montevideo: Editorial Barreiro y Ramos.
- **Brena, T.** (1984). *"Historia de la Unión Económica del Uruguay"*. Uruguay: Inédito.
- **Caja Popular de Los Cerrillos** (1944). *"Estatutos"*, año 1944. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie O.0.37/1: Correspondencia con Unión Económica del Uruguay. Cajas Populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.
- **Caja Popular de Pando** (1936). *"Memoria y Balance General, correspondiente al 29avo ejercicio cerrado el 31 de Diciembre de 1935"*. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie O.0.37/1: Correspondencia con Unión Económica del Uruguay. Cajas Populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.
- **Caja Popular de San José** (1936). *"Memoria y Balance General, correspondiente al 27avo ejercicio cerrado el 31 de Diciembre de 1936"*. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie O.0.37/1: Correspondencia con Unión Económica del Uruguay. Cajas Populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.
- **Caja Rural de Santa Lucía** (1907). *"Estatutos"*. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie O.0.37/1: Correspondencia con Unión Económica del Uruguay. Cajas Populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.
- **Caja Popular de Santa Lucía** (1911). *"Convocatoria"*, Marzo de 1911. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, fondos del consejo superior de los Círculos Católicos, correspondencia de la Caja Popular de Santa Lucía con los CC – 1907 a 1948.
- **Caja Popular de Santa Lucía** (1943). *"Memoria y Balance General"*, 36 ejercicio, año 1943. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, fondos del consejo superior de los Círculos Católicos, correspondencia de la Caja Popular de Santa Lucía con los CC – 1907 a 1948.
- **Caja Popular de Santa Lucía** (1944). *"Memoria y Balance General"*, 37 ejercicio, año 1944. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, fondos del consejo superior de los Círculos Católicos, correspondencia de la Caja Popular de Santa Lucía con los CC – 1907 a 1948.
- **Caja Popular de Trinidad** (1937). *"Memoria y Balance General, correspondiente al 24avo ejercicio cerrado el 31 de Diciembre de 1937"*. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie O.0.37/1: Correspondencia con Unión Económica del Uruguay. Cajas Populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.

- **Chagas, J. y Trullen, G.** (2009). *Banco La Caja Obrera: una historia, 1905-2001*. Editorial Perro Andaluz.
- **Diario Oficial** (1939): Diario oficial del 20 de Enero de 1939, recuperado de <http://www.impo.com.uy/diariooficial/1939/01/20>.
- **Díaz Steinberg, G. y Moreira Goyetche, C.** (2015). "La regulación bancaria en el Uruguay durante la industrialización dirigida por el Estado: entre la seguridad del sistema y el control de la expansión monetaria, 1938-1965". Serie Documentos de Trabajo, DT 05/2015. Instituto de Economía, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad de la República.
- **FEPCCMAC** (2012): "Cajas Municipales, una realidad en microfinanzas con rol social". Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito 2012.
- **Fynch, H.** (2005). "La Economía Política del Uruguay Contemporáneo; 1870-2000". Ediciones de la Banda Oriental, 2da edición.
- **Guinnane, T.** (1995): "Diversification, liquidity and supervision for small financial institutions: Nineteenth Century German Credit Cooperatives". Center Discussion Paper nr. 733, Economic Growth Center, Yale University.
- **Jacob, R.** (1996). "Más allá de Montevideo: los caminos del dinero". Editorial Arpoador.
- **La Caja Obrera** (1938). "Memoria y Balance General", 33 ejercicio, año 1938. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie O.0.37/1: Correspondencia con Unión Económica del Uruguay. Cajas Populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.
- **Martínez, J.** (1914 a 1941): recopilación de cartas, discursos y notas periodísticas del primer gerente de la Caja Popular de Trinidad.
- **Moreira Goyetche, C.** (2011). "El crédito bancario en el Uruguay entre 1931 y 1959. Una mirada sobre la relación entre el crédito y el fomento de las actividades productivas". Segunda Escuela de Verano de Historia Económica del Hemisferio Sur, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, noviembre-diciembre del 2011.
- **Portocarrero, F.** (2000): "Las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito: su experiencia en el microcrédito rural en Perú". Proyecto conjunto INDES- Programa Japón, documento de trabajo.
- **Rosenberg, R.** (2009): "Measuring results of microfinance institutions. Minimum indicators that donors and investors should track". Technical guide, CGAP.
- **Seibel, H. D.** (2003). "History matters in microfinance". Working paper / University of Cologne, Development Research Center, No. 2003.5.
- **Seibel, H. D.** (2005). "Does History matter?, the old and the new world of microfinance in Europe and Asia". University of Cologne, Development Research Center.
- **Stolovich, L.; Rodríguez, J. M. y Bértola, L.** (1987). "Poder Económico en el Uruguay Actual". Editorial Centro Uruguay Independiente.



- **Terra, J.P.** (1986): "*Proceso y significado del cooperativismo uruguayo*", Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Ed. Arca, Agosto de 1986.
- **Unión Cívica del Uruguay**, página web [unioncivica.org.uy](http://unioncivica.org.uy), visitada el 23 de Marzo del 2015.
- **Unión Económica del Uruguay** (1943): "*Proyecto de Estatutos para la Unión Económica del Uruguay*"; 26 de Junio de 1943. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie 0.0.37/1: Correspondencia a la Unión Económica del Uruguay. Cajas Populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.
- **Unión Económica del Uruguay** (1944): carta del consejo directivo de la Unión Económica al Arzobispo de Montevideo, Dr. Don Antonio María Barbieri, 16 de Mayo de 1944. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie 0.0.37/1: Correspondencia a la Unión Económica del Uruguay. Cajas Populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.
- **Unión Económica del Uruguay** (1946): carta del consejo directivo de la Unión Económica al Arzobispo de Montevideo, Dr. Don Antonio María Barbieri, 20 de Diciembre de 1946. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie 0.0.37/1: Correspondencia a la Unión Económica del Uruguay. Cajas Populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.
- **Unión Económica del Uruguay** (1957): "*Memoria correspondiente al décimo séptimo ejercicio de la UEU*". 1ero de Mayo de 1956 al 30 de Abril de 1957. Archivo de la Arquidiócesis de Montevideo, carpeta Serie 0.0.37/1: Correspondencia a la Unión Económica del Uruguay. Cajas Populares y Sindicatos agrícolas - 1907-1970.

# FECU Social: una herramienta de rendición de cuentas de las organizaciones sin fines de lucro en Chile

## RESUMEN

El presente artículo da cuenta de la experiencia de cuatro años de implementación en Organizaciones sin Fines de Lucro (OSFL) en Chile, de un formato uniforme de presentación y rendición de cuentas: una memoria anual de gestión, integrada con estados financieros. Describe su génesis, presenta el formato, informa los frutos del esfuerzo, brinda testimonios de participantes, comparte lecciones aprendidas que representaron avances en el camino y señala anhelos aún pendientes. Como conclusión se aventura la hipótesis de su réplica en otros países, tanto metodológica como de contenidos del formato, para poder generar un cauce de voluntariado de profesionales de áreas financieras, contables y administrativas y una mejora sustancial en los procesos de transparencia activa de las organizaciones de la sociedad civil en Uruguay.

**Palabras clave:** Transparencia activa, Rendición de cuentas, Memorias integradas, Organizaciones sin fines de lucro, Voluntariado Profesional.

## DATOS DEL AUTOR:

**Luis Perera Aldama**

**Título académico:** Contador Público y Licenciado en Administración

**Pertenencia institucional:** Corporación de Organizaciones Solidarias, Chile

**Cargo:** Miembro del Directorio

## CONTACTO:

[luis.perera@silpa.cl](mailto:luis.perera@silpa.cl)

**Recibido:** 15/06/2016

**Aceptado:** 25/06/2016

## ABSTRACT

This paper shares the experience of four years of implementation of a uniform accountability model for Not for profit entities in Chile: an annual integrated account of operational performance and financial statements, called FECU Social. It describes its genesis, presents the format, reports about the results of the effort, offers testimonies of participants, shares lessons gained throughout the process and highlights still pending aims. As a conclusion it hypothesizes the replication in other countries of both the format and the implementation methodology followed. This would generate in turn a channel for voluntary pro bono initiatives by professionals stemming from accounting, financial and administration areas and eventually a

substantial improvement in active transparency by civil society organizations in Uruguay as well.

**Key words:** Active transparency, Accountability, Integrated accounts, Not for Profit Entities, Professional pro bono work.



## INTRODUCCIÓN

La sociedad contemporánea vive momentos de cambios acelerados, un cambio de época antes que una época de cambios. El entramado social basado en las confianzas recíprocas se ve resquebrajado. Fallas humanas, crisis sistémicas, instituciones cuestionadas contribuyen al sentimiento de orfandad de los individuos frente a colectivos impersonales.

Pero, individuos organizados emergen de la sociedad civil con ideales, voluntades y acciones subsidiarias, solidarias y gratuitas. Son ya en sí mismos un sector de la economía y también protagonistas de la democracia, articuladores de iniciativas que amalgaman los vínculos entre lo público y lo privado o que suplen y remedian las ausencias o fracasos o indiferencias de las instituciones establecidas. Son las Organizaciones sin fines de lucro (OSFL).

Elas también son falibles. No pueden ser una excepción en cuanto a rendir cuentas de su gestión, de sus fuentes de financiamiento y de la aplicación de sus recursos al objeto que les da sentido y legitimidad. De ahí que a las OSFL les debe calzar el sayo de rendir cuentas sistemáticamente, en formatos comparables, en procesos recurrentes anuales y de transparencia activa, de su gestión y de sus números.

“En Chile existen más de 200.000 entidades sin fines de lucro insertas en lo que se denomina la Sociedad Civil que, al margen de su rol social, constituyen un sector de la economía que, si bien poco reconocido, contribuye al PIB y al empleo. Si bien no existen datos sectoriales, hay evidencia que su financiamiento proviene mayoritariamente del sector privado; pero existe recelo de los donantes: ¿A quién le estoy entregando dinero? ¿Quiénes están detrás de la entidad? ¿Se usan debidamente los recursos? Desconfianza que tiende a aumentar cuando crecientemente aparecen escándalos de corrupción.

Por otra parte, anualmente las entidades deben informar sobre sus actividades al Ministerio de Justicia, pero, en la práctica, esto se ha transformado en un mero trámite y no existe un marco coherente ni instancias de supervisión, configurándose un vacío.

Como una forma de ayudar en este doble desafío, la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS), que agrupa a más de 150 entidades orientadas fundamentalmente a la superación de la pobreza y la exclusión social, ha puesto a disposición de las organizaciones de la sociedad civil una “FECU SOCIAL” que incorpora la Memoria Anual y estados financieros uniformes, bajo un formato flexible, que se adapta a las realidades de entidades de diferente tamaño y complejidad, entregando la información mínima que responda a los requerimientos de la sociedad.

*La FECU incluye: identificación de la entidad; antecedentes sobre su formación e impulsores; sus gestores; organización y remuneraciones; objetivos y valores; comunidades en que se inserta; sus proyectos, y sus indicadores de gestión.*

*Las entidades que ya la utilizaron han descubierto que no sólo les permite satisfacer la debida transparencia, sino que también las ha conducido a reflexionar sobre sus instancias internas, la consistencia de sus valores con su quehacer diario y la efectividad de algunos de sus proyectos.*

*Esta herramienta ha tenido favorable acogida del Ministerio de Desarrollo Social y de la Contraloría General de la República, pero la ambición es que la FECU SOCIAL pudiese pasar a ser el formato de rendición uniforme frente al Ministerio de Justicia. Complementando lo anterior, debería contribuir a satisfacer los requerimientos de la banca, siempre reticente a financiar a instituciones sin fines de lucro” (Eduardo Vergara Davis, Diario Financiero, 13 de mayo de 2016)*

## »» LA GÉNESIS

Diversos factores confluyeron para gestar la primera experiencia de aplicación de un modelo integrado de rendición de cuentas uniforme para las Organizaciones sin fines de Lucro (OSFL) en Chile. En 2010, un proyecto país, *Transparentemos*, sensibilizó y capacitó a diversas OSFL en temas de transparencia y rendición de cuentas durante más de dos años. Fue un esfuerzo de convergencia entre OSFL, actores públicos y entidades privadas para acordar principios de gestión transparente y promover una visión común sobre el tema.

En paralelo, la Comunidad de Organizaciones Solidarias (COS)<sup>1</sup>, comprendió la necesidad de tener y aplicar una herramienta que tradujera dichos principios en documentos concretos de rendición de cuentas, que facilitara la interacción con distintos actores del sector público (fueran éstos aportantes de fondos públicos, otorgantes de beneficios tributarios, o reguladores y controladores) y también del sector privado (personas naturales y jurídicas, donantes y sostenedores de distinto tipo de organizaciones, fundaciones y corporaciones).

Asimismo, dado que la COS había asumido un compromiso público con la transparencia y tenía un número de organizaciones suficiente para formar una masa crítica que justificaba un esfuerzo de apoyo de potencial alto impacto, se gestó en PwC Chile una red de voluntarios para acompañar dicho esfuerzo a la manera de “ángeles”, guiando y estimulando el accionar de las propias OSFL (sin sustituir su responsabilidad de preparación de la herramienta ni asumir ningún rol de verificación o auditoría de la misma, sólo la presencia cercana, experta y comprometida para que la tarea no flaqueara y se llevara adelante)

Así, se desarrolló una herramienta apropiada, inédita en Chile y en la región por su integralidad, que dio un marco uniforme al concepto “memoria y balance” y que comprendiendo la realidad, lenguaje y características culturales de una OSFL, cumplía al mismo tiempo con mejores prácticas de rendiciones de cuentas desde una óptica contable y financiera y que equiparaba a una OSFL, y en ciertos aspectos incluso superaba, con las mejores prácticas de reporte de una empresa privada.

De ahí el nombre: *FECU Social*, con el que se popularizó, parafraseando la denominación del documento público de rendición de cuentas (**F**icha **E**stadística **C**odificada **U**niforme, en puridad estados financieros) de las sociedades anónimas abiertas en bolsa en Chile frente al organismo regulador, la Superintendencia de Valores y Seguros.

<sup>1</sup> [www.comunidad-org.cl](http://www.comunidad-org.cl)

Dicha herramienta se trabajó a partir de un documento base preparado junto al equipo que a la sazón tuvo el honor de liderar en PwC, a nivel de una mesa técnica formada por representantes de distintas organizaciones en el ámbito de la COS y fue presentada también a nivel del proyecto *Transparentemos* para asegurar consistencia y complementariedad de esfuerzos.

El primer proceso se llevó a cabo entre los meses de octubre 2012 a septiembre 2013 y obtuvo el logro de 21 organizaciones que completaron su FECU Social.



## UN MODELO INTEGRADO DE MEMORIA Y BALANCE PARA LAS OSFL: LA FECU SOCIAL

La *FECU Social* es un modelo integrado de reporte, financiero y de gestión, destinado a la rendición de cuentas uniforme de las OSFL en Chile, dando forma y contenido al requerimiento usual del Ministerio de Justicia de “Memoria y Balance General” o lo que requiere la Ley 20.500 sobre “la contabilidad, balance general y estados financieros”.

Está basado en el concepto de una guía práctica, inspirada en la FECU para sociedades abiertas en Chile, y se adecua a las particularidades de reporte financiero y de gestión de las OSFL. Por ello toma la forma de una plantilla de campos prediseñados para orientar el esfuerzo de preparación, ex ante, y para facilitar comparaciones y demostrar cumplimiento de los requerimientos de información previstos, como resultado final.

Su diseño cumple con principios de contabilidad generalmente aceptados y recoge asimismo mejores prácticas internacionales en la materia. Consta de cuatro partes<sup>2</sup>:

**Una carátula o ficha resumen de información básica.** Esta carátula o ficha resumen facilita el suministro anual de la información de la OSC en el registro público que se pueda crear a nivel de una plataforma web.

**Información general de contexto, y de gestión.** Esta Información ubica al lector en aspectos formales de la OSFL, su estructura de gobierno, misión, visión, valores, la identificación de su equipo directivo, su formación, experiencia y remuneración, los recursos humanos remunerados y voluntarios o pro bono, movilizadas en el ejercicio, y un capítulo con los principales indicadores de performance de la OSFL en cumplimiento de su misión. Comprende también una carta introductoria de su principal gestor o líder, describiendo los hitos relevantes del año.

**Cuadros financieros numéricos, e Información de contexto analítica (denominadas Notas).** Estas dos últimas partes, en conjunto, se denominan Estados Financieros. Los cuadros financieros comprenden un Estado de posición financiera, un Estado de actividades del ejercicio y un Estado de flujo de efectivo. Dichos cuadros mantienen una presentación tipo tanto de su estructura, así como de la denominación de las cuentas que los componen - para proveer uniformidad y así mejores posibilidades de comparación entre OSFL. Las notas, o Información de contexto analítica, son las que permiten transparentar la gestión financiera reflejada en los cuadros financieros. Comprende dos secciones principales: las políticas contables aplicadas, y la composición y detalle de los principales rubros de los cuadros financieros.

<sup>2</sup> El formulario completo puede bajarse de la página web de la Comunidad ([www.comunidad-org.cl](http://www.comunidad-org.cl)), donde también pueden consultarse, a través de links, varias FECUs emitidas en los últimos años.

**Manifestación de responsabilidad del Directorio y Principal Ejecutivo.** Finalmente, la FECU Social incluye una carta de responsabilidad tipo firmada por el directorio y la dirección ejecutiva. En caso de someter la FECU Social a auditoría externa o a un panel de consulta de grupos de interés, estos documentos se agregarán al final del documento

El conjunto de los elementos expuestos representa la “bajada a tierra” o “última milla” para hacer realidad tangible la demostración de transparencia de las OSC en Chile.

## »» LOS FRUTOS

El proceso 2013 referido a la Memoria y Balance Social al 31 de diciembre de 2012 fue completado por 21 organizaciones de la COS, las cuales completaron sus respectivas FECU y las presentaron ante las autoridades competentes. En la primera columna de la tabla 1 se presenta la lista completa de estas organizaciones.

**Tabla 1: OSFLs que han completado la FECU Social, según año en que se incorporaron**

<b>Primeras OSFL, al 31 de diciembre de 2012</b>	<b>OSFL incorporadas al 31 de diciembre de 2013</b>	<b>OSFL incorporadas al 31 de diciembre de 2014</b>
América Solidaria	Corporación de Beneficencia María Ayuda;	Casa de la Paz;
Patronato Nacional de la Infancia	Fundación Oportunidad;	Chile Transparente (capítulo chileno de Transparency International);
Corporación Simón de Cirene	Fundación Descúbreme;	Corporación de espina bífida,“CORPEB”;
Fundación Las Rosas	Fundación de Capacitación para el Buen Trabajo;	Corporación Educacional Tricahue;
Fundación Ludovico Rutten	Fundación Cristo Vive;	Corporación Misión de María;
Organización Humaniza	Fundación Chilena de la Adopción;	Fundación Abrazarte;
Corporación Juntos	Fundación Amigos de Jesús;	Fundación Beata Laura Vicuña;
Corporación de Amigos Hospital Roberto del Río	Fundación Amanoz;	Fundación Debra (Niños piel de cristal);
Corporación para Ciegos	Fundación 180;	Fundación María de la Luz Zañartu;
Corporación Fútbol Más	Corporación Naim - Curicó;	Fundación Mustakis;
Fundación Superación de la Pobreza	Corporación Mañana;	Fundación para el Progreso;
Fundación Nuestros Hijos	Corporación Forja Chile;	Fundación Sentido;
Hogar de Niñas Las Creches	Corporación Abriendo Puertas;	ONG El circo del mundo, y
Corporación Yo Mujer	CENFA;	Organización Comunitaria Barnechea
Corporación La Esperanza	ALS Chile;	Emprende.
Corporación Empresarios del Maipo	Fundación San José;	
Fundación Crescendo	Damas Salesianas;	
Fundación Incluir	Fundación Luz;	
Fundación Portas	Fundación Puente;	
Psicólogos Voluntarios	Corporación Cultural Arturo Prat	
Comunidad Organizaciones Solidarias	Chacón; Create;	
	Corpali;	
	De Buena Fe;	
	Casa Sagrada Familia;	
	Corporación Crédito al Menor	

Año a año fue aumentando el número de OSFL que adoptaron el modelo y en general también la calidad de la información provista. Al 31 de diciembre de 2013 más que se duplicó la adopción de la herramienta: fueron 48 organizaciones las que completaron su FECU, incorporándose las que figuran en la segunda columna de la tabla 1. El año terminado el 31 de diciembre de 2014 fueron 55 las organizaciones que completaron e hicieron pública a la sociedad su memoria y balance en el formato establecido, habiéndose incorporado las que figuran en la tercera columna de la tabla 1.

En la última temporada, relacionada con el año terminado el 31 de diciembre de 2015, 130 organizaciones se comprometieron a llevar adelante la iniciativa<sup>3</sup>. Del total, 16 organizaciones lo hacen por cuarta vez consecutiva, 27 por tercera vez, 20 por segunda vez y 73 por primera vez.

Ha sido relevante al efecto, y una demostración del compromiso con la transparencia, la decisión de la *Comunidad* en el año 2015 de hacer de la FECU Social una condición de aceptación y de permanencia de las OSFL dentro la misma. Al respecto, de manera transitoria, por dos años se flexibilizaron ciertos aspectos de revelación financiera, en lo que se ha llamado FECU Social simplificada, para facilitar el proceso de maduración y tránsito de todas las organizaciones hacia el modelo esperado. Sin perjuicio de ello, es destacable señalar que del total de FECUs ya presentadas este año, la mayoría son igualmente modelos completos.

Invito a la lectura y consideración de los casos completados cuyos vínculos se encuentran en la página web de la Comunidad y en general en las propias páginas web de las distintas organizaciones.

Los datos anteriores se refieren solamente a las organizaciones participantes en este esfuerzo colectivo, la mayoría miembros de la *Comunidad*. Debe dejarse constancia que al haber hecho público como "bien común" el modelo, nos consta la adopción del mismo, de manera progresiva y constante, por varias otras OSFL en Chile. Así, más allá del ámbito de la COS, han podido otras OSFL decidirse también a comenzar a recorrer este camino de construcción de confianzas (en base a la uniformidad en las rendiciones de cuentas), que es en definitiva el logro social esperado mayor de esta iniciativa.



## TESTIMONIOS

Más allá de los alentadores resultados numéricos respecto del grado de adhesión a la iniciativa interesa conocer qué ha representado tanto para las organizaciones como para los "ángeles" su experiencia en el proyecto FECU Social.

A continuación, presentamos algunos testimonios que dan cuenta de distintas facetas virtuosas de la iniciativa.

<sup>3</sup> A la fecha de la redacción de este artículo 73 instituciones ya han completado y entregado su FECU Social correspondiente al 31 de diciembre de 2015.

## LA FECU SOCIAL COMO HERRAMIENTA DE INTROSPECCIÓN

*“Para nuestra institución, ha sido clave participar y adherirnos a esta iniciativa propuesta por la Comunidad de Organizaciones Solidarias, desde sus orígenes.*

*Rendir nuestra Memoria y Balance en el formato FECU (<http://www.cemaipo.cl/publicaciones.html>), ha significado un avance en la profesionalización y difusión de nuestro trabajo, ha permitido también revisarnos en nuestra gestión, evaluarnos con indicadores claros y finalmente alinearnos - como agrupación de organizaciones del tercer sector- para transparentar de mejor forma la utilización de los recursos que administramos.*

*Es un desafío trabajar con FECU, pero es absolutamente recomendable ya que las instituciones ganan tanto hacia adentro de ellas mismas como también en su posicionamiento hacia la comunidad”.*

**Paulina Moreno T.**

Gerente General

Corporación Empresarios del Maipo

[www.cemaipo.cl](http://www.cemaipo.cl)

## COMO ALICIENTE PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN

*“Antes de comprometernos en la realización de la FECU Social, la información contable de nuestra organización sólo se llevaba a través de un informe de ingresos y gastos. Desde hace algún tiempo, estábamos conscientes que teníamos que mejorar esta situación y decidir incorporarnos a la FECU Social fue un impulso para incorporar un Contador (voluntario) y hacer balances anuales como una forma de presentar mejor nuestra situación económica para sumarla al reporte de actividades que siempre hemos hecho.*

*Otro aporte significativo de incorporarnos a la FECU Social ha sido la reflexión sobre los indicadores de gestión y las conversaciones que se han suscitado para verificar la forma en que estamos logrando nuestros objetivos y estar atentos a que nuestra actividad se mantiene alineada con nuestras declaraciones estratégicas. También nos sentimos con una calidad de la información que nos permite ser más transparentes frente a toda la comunidad y a nuestros donantes”.*

**Mauricio Rojas Mujica**

Presidente Corporación Educacional Trichahue

Vicepresidente Fundación Trabajo para un Hermano

<http://www.tph.cl>



## COMO MODO DE CONOCER UNA REALIDAD SOCIAL Y DAR SENTIDO AL TRABAJO

*“Participar en el Proyecto Ángeles me ha permitido conocer la actividad de diferentes organizaciones sociales que antes desconocía y también entender todas las dificultades que deben superar para lograr sus objetivos, tanto de financiamiento como de ayuda a sus beneficiarios.*

*He visto el gran aporte que ha significado para ellos la FECU Social porque les obliga a ordenarse y cuestionarse si la gestión que están realizando es efectiva. Además que transparentar su información de gestión y financiera en un formato uniforme, les ha dado acceso a nuevos donantes y fuentes de financiamiento, lo cual es profundamente agradecido por las personas de las organizaciones.*

*Como coordinadora de los voluntarios de PwC, se valora la oportunidad de contar con tiempo en el horario de trabajo para realizar esta actividad que también les da la posibilidad de conocer otras realidades y aportar con su trabajo en algo que será de gran utilidad para las organizaciones sociales”.*

**Alejandra Ramírez**

PwC | Gerente, Advisory

## COMO APOORTE MULTIDISCIPLINARIO Y LA SATISFACCIÓN DE APOYAR LOS OBJETIVOS DE LAS OSFL

*“Mi enfoque dentro de la Comunidad ha sido desde el punto de vista legal y tributario. Legal, ya que hemos ayudado a las fundaciones a documentar debidamente sus operaciones, y tributario, ya que las hemos apoyado en la aplicación de las leyes que otorgan beneficios tributarios a las donaciones, que son múltiples y muy complejas. En el futuro, la meta es ofrecer apoyo dentro de sus áreas de gestión lucrativa que sirven para subsidiar las operaciones de las fundaciones, de manera de optimizar y regularizar su funcionamiento. Sin duda ha sido una experiencia enriquecedora, ya que el apoyo que otorga la Comunidad a las fundaciones les ayuda con el cumplimiento de sus obligaciones como entidades de derecho que son, pero sin que tengan que desviar tantos recursos de su objetivo principal”.*

**Sharoni Rosenberg**

PwC | Tax & Legal

## COMO HERRAMIENTA DE REFLEXIÓN, DE ORDENAMIENTO INTERNO Y DE RECONOCIMIENTO DE LO HECHO

*“La FECU (<http://debrachile.cl>) me ha servido mucho para ordenarme en cómo llevar la contabilidad, ordenar los proyectos que tenemos en desarrollo e incluso definir conceptos que no teníamos desarrollados como son los “valores”. Por otro lado, al ver la FECU finalizada uno dimensiona en forma estructurada todo lo que hemos logrado hacer durante el ejercicio correspondiente. ¡Gran aporte!”*

**Loreto Moore I.**

Directora Ejecutiva Fundación DEBRA

## COMO OPORTUNIDAD DE VOLUNTARIADO QUE PRODUCE IMPACTO

*“Ya van dos años desde que me invitaron a participar como Ángel en esta iniciativa inédita de voluntariado corporativo, donde tenemos la oportunidad como firma de brindar un aporte a la comunidad a través de lo que mejor sabemos hacer. La FECU Social entrega una poderosa herramienta de transparencia a organizaciones sin fines de lucro, permitiendo visibilizar la gestión, desempeño e impacto que generan en la sociedad. Ha sido una grata experiencia desde lo personal, donde además de poder compartir mi conocimiento y expertise he tenido la oportunidad de conocer a diversas personas y organizaciones que trabajan día a día con el objetivo de brindar un bien social. El principal desafío que observo es el de ampliar la difusión del instrumento y su implementación, y que como herramienta esté disponible para toda organización sin fines de lucro que desee subirse al carro de la transparencia.”*

**Pedro Trevisan**

PwC | Gerente - Governance, Risk & Compliance

## COMO OPORTUNIDAD DE AYUDAR DESDE EL SABER PROFESIONAL

*“Participar en el Proyecto Ángeles nos permite hacer realidad el deseo que muchos tenemos de poder ayudar con trabajo voluntario a quienes más lo necesitan, y además a poder hacerlo de una manera natural y eficiente, pues apoyamos a las organizaciones a resolver situaciones en lo que es nuestra área de experiencia profesional, entregándoles así un aporte técnico valioso, al que de otra forma probablemente no podrían tener acceso.”*

**Silvina Peluso**

PwC | Socio – Assurance

## COMO UN APORTE INÉDITO A LA TRANSPARENCIA Y TAMBIÉN UN VEHÍCULO EDUCATIVO

*“La «FECU Social», impulsada y desarrollada por la Comunidad de Organizaciones Solidarias y la consultora Price Waterhouse Coopers es como un “huevo de Cristóbal Colón”, es decir, una cosa que parece ser simple, necesaria y lógica - y cuya principal gracia no está en su dificultad de ser creada, sino en la originalidad de ser ideada. Poder comparar la rendición de cuentas de una fundación con otra, suena muy lógica, pero simplemente no ha habido herramienta para ello, hasta la creación de la FECU Social en Chile.*

*Aparte, no solamente es una herramienta de rendición, sino de cierta manera, apoya también a las organizaciones en la profesionalización de su gestión interna. De esta manera, llenó un vacío en Chile, y va a sostener su crecimiento año por año.*

*En futuro, pienso que debería haber un esfuerzo coordinado en armonizar la FECU con futuros estándares de transparencia activa para las organizaciones sociales en Chile, porque ambas herramientas sí tienen una conexión lógica. Asimismo, pienso también relevante usar la FECU Social no solamente para la rendición de cuentas frente a la autoridad o frente a donantes. La rendición de cuentas también debería estar dirigida hacia los beneficiarios de las organizaciones sociales - o hacia los propios empleados o voluntarios - o hacia otras organizaciones sociales. Con este objetivo, quizás se podría profundizar algunos aspectos de la FECU Social actual. En relación con ello, por ejemplo, se podría también debatir sobre los fracasos en la gestión las organizaciones sociales, como parte de la FECU. ¿Cuánto podríamos aprender una organización social de la otra, si nos contaremos nuestros desaciertos también - aparte de los éxitos?”*

**Jeanette Von Wolfersdorff**

Fundación Otro Contexto y Chile Transparente

## COMO UNA HERRAMIENTA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL EN PRO DE LA INCLUSIÓN SOCIAL

*“Nuestro continente americano es el más desigual del planeta, posibilitando que se den algunas aberraciones sociales que indignan, como lo es la realidad de la pobreza infantil: 43% de los niños y niñas de América Latina y el Caribe vive en situación de pobreza. Múltiples son las razones de porqué se da esta situación, pero una de ellas es la fragilidad que tiene el Tercer Sector- compuesto por organizaciones de la Sociedad Civil- para constituirse como una contraparte del Sector Público y del Sector Privado con el suficiente poder para ser garante de una sana democracia y de un justo desarrollo económico. Y esta fragilidad se agrava con la baja reputación que tienen las Organizaciones de la Sociedad Civil en muchos países, asociándoselas a conceptos como desorganización, falta de profesionalismo, mal uso de los recursos, entre otros.*

*El camino para que el Tercer Sector se fortalezca requiere de tres procesos clave: un mayor desarrollo de conocimiento en torno a éste; un desarrollo de estructuras que permitan una gestión de calidad; y la creación de planes y programas que la vayan regularizando. Pero hay un cuarto elemento que es fundamental: aumentar la capacidad de autoobservación, de comprenderse a sí misma, con el fin de poder generar una dinámi-*

ca más sustentable. Y es aquí donde la FECU Social ha jugado un rol fundamental, ya que ha permitido, por un lado, que las organizaciones sociales comprendan de mejor manera lo que hacen y, por otro, que la sociedad conozca, entienda, valore y confíe en la acción que están realizando.

*Para América Solidaria, unirnos al movimiento de organizaciones que optan por rendir cuentas en formato FECU Social es pavimentar el camino que permitirá que nuestro continente sea cada vez más solidario. Y, para esto, el primer paso era recorrer el camino nosotros mismos: un camino que ha significado un gran trabajo y duros aprendizajes. Y, de esta manera, hemos ido avanzando hacia un ordenamiento institucional que nos permitirá hablar desde la experiencia sobre el desafío que queremos que todas las organizaciones de nuestro continente tomen. Nuestro compromiso con la FECU Social ([chile.americasolidaria.org/tag/fecu-social](http://chile.americasolidaria.org/tag/fecu-social)) no acaba en Chile... buscaremos como hacerla una práctica en distintos países de nuestro continente. Y esto no lo haremos por nosotros, sino por las personas más pobres y excluidas que serán las más beneficiadas con un Tercer Sector fortalecido”.*

**Sebastián Zulueta Azócar**

Director Ejecutivo. América Solidaria Internacional

## COMO HERRAMIENTA DE CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZAS Y DE INCIDENCIA SOCIAL DE LAS OSFL

*“... buscamos incidir tanto en el Estado como en el sector privado, para mejorar el aporte específico que realizamos desde el sector no lucrativo de nuestra sociedad, mejorando la coordinación, colaboración y comprensión del valor del trabajo de nuestras organizaciones. Todo ello, promoviendo buenas prácticas y entregando herramientas concretas en pro de la transparencia y desarrollo de nuestras capacidades. A partir de lo señalado, durante el año 2015 tomamos la decisión de hacer exigible para todas las organizaciones miembro de la Comunidad, la FECU Social, herramienta que permite la rendición de cuentas (Memoria y Balance) de manera estandarizada y comparable. Sin duda que avanzar en mejores y más eficaces modos de comunicar quiénes somos, qué hacemos, qué resultados obtenemos y quiénes nos financian, permiten cristalizar el principio de una transparencia activa en nuestro que hacer. El actual contexto del país así lo demanda. Creemos firmemente que las acciones que realicemos en favor de una sociedad que requiere urgentemente reconstruir confianzas, está a la base de nuestro que hacer como Comunidad. La FECU Social es un avance; y uno muy decisivo”.*

**Leonardo Moreno**

Presidente Corporación de Organizaciones Solidarias

Director ejecutivo Fundación para la Superación de la Pobreza,

## COMO INSTRUMENTO REPRESENTATIVO QUE FACILITA LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

*“Corría el verano del año 2014 Febrero, un lunes 9,30 de la mañana, me avisan debo asistir a una importante reunión con ejecutivos de uno de los principales Banco del país, el objetivo, iniciar negociaciones para obtener una línea de Capital de Trabajo a objeto de utilizarse ante situaciones de desfases de ingresos presupuestados, mi tarea en la reunión era simplemente acompañar al encargado de esta actividad ya que quién debía hacerlo, estaba enfermo atendiéndose en una Clínica de la Ciudad y... aportar algún dato si ello fuera necesario, todos los antecedentes los llevaba quién yo acompañaba.*

*En el transcurso de la cordial reunión en la que participábamos junto a 4 personeros del Banco, uno de ellos pregunta sobre antecedentes de nuestra Institución, financieros y otros, de inmediato de la carpeta preparada se le entrega la FECU Social (<http://www.fundacionlasrosas.cl/transparencia>).*

*La respuesta fue, ¡qué interesante! ..., y siguió interesado en ella hoja a hoja, informándose del directorio, del equipo ejecutivo, de nuestra gestión y de nuestra realidad financiera y contable.*

*La Línea de Capital de Trabajo fue autorizada”.*

**Jaime Bawlitza Valenzuela**

Auditor Interno

Fundación Las Rosas

## COMO LECCIÓN RECIBIDA DE LA SOCIEDAD CIVIL

*“Al igual que la gran mayoría de los chilenos, la expresión “Sociedad Civil” no me resultaba familiar y hasta se puede interpretar como la diferenciación con lo militar, craso error; luego de aprender que se trata de todo aquel mundo preocupado de la solidaridad, incluyendo la filantropía, la superación de la pobreza y la exclusión social; un mundo de idealistas, verdaderos héroes en esta sociedad regida por el materialismo.*

*En lo personal, si bien no soy un demonio yo no podría decir que mi vida ha sido “angelical”; como todos tengo virtudes y defectos, además de haber cometido más de algún pecadillo. Como muchos de aquellos que gozamos de un buen pasar, eventualmente hago pequeñas donaciones a diferentes causas, pero en lo personal ayudar al prójimo siempre estuvo más cerca de ayudar al próximo.*

*En este contexto, la oportunidad de haberme involucrado con la “FECU Social”, inicialmente como simple partícipe del proyecto “Ángeles”, integrándome luego a la Comisión Técnica que vela por el buen desarrollo de esta herramienta, me permitió asomarme al mundo de la sociedad civil, aprender de sus héroes y, debo decirlo sin pudor, emocionarme al ver un poco más de cerca la realidad de tantos que luchan por sobrevivir y sufren el desamparo.*

*En estos días en que los temas de responsabilidad social se han puesto de moda, lo que muchas veces se utiliza con otros fines, muy alejados del altruismo, y sin perjuicio de la importancia de hacer contribuciones materiales, siempre necesarias pero sujetas a las posibilidades de cada uno, es muy importante tener presente que el poder entregar lo que sabemos hacer, en forma estructurada y bien dirigida, resulta fundamental para apoyar los esfuerzos de la sociedad civil.*

*En lo concreto, haber podido aportar a la FECU Social, con mis conocimientos y experiencia profesional, ha resultado la forma concreta y tangible de contribuir a la transparencia, ayudando a disminuir los niveles de desconfianza que afectan a la sociedad actual.*

*En conclusión, participar en un proyecto de esta naturaleza me permitió un doble propósito, íntimamente interrelacionados, por un lado, una puerta para acercarme a todo lo que involucra la sociedad civil y, por otro, tener una ventana concreta para hacer un aporte concreto, más allá de ser un simple donante”*

**Eduardo Vergara D,**

Socio, PricewaterhouseCoopers, Chile.



## LOS AVANCES

En los sucesivos años se fueron introduciendo mejoras derivadas de los aprendizajes compartidos, tanto en el proceso como en el formato documental utilizado, al tiempo que creció el número de OSFL que adoptaron el modelo, como se detalló anteriormente.

**Mejoras en el proceso.** A partir del segundo año se instrumentó una metodología de acompañamiento en base a la realización de talleres de frecuencia mensual desde noviembre hasta junio del año siguiente en los cuales:

1. se avanzaba en completar las distintas secciones de la FECU Social anticipando la preparación de aspectos que usualmente quedaban para el final, superando así el entorpecimiento como cuello de botella y la dificultad de preparación de las memorias por los recursos limitados;
2. se presentaban de manera colectiva los aspectos críticos de la FECU para un mejor entendimiento de la misma, y se integraba en talleres específicos tanto a las direcciones ejecutivas / operativas de las OSFL con las áreas contables y administrativo financieras, o profesionales internos o externos, rentados o voluntarios según el caso, representando un avance de integración genuina entre facetas de las OSFL con poca comunicación o interacción;
3. se estimulaba el concepto de aprendizaje compartido, ya que los OSFL más grandes o que habían participado en procesos anteriores seguían formando parte de los talleres, según su voluntad y disponibilidad para hacer realidad el valor de la solidaridad entre las mismas también en sus procesos de transparencia y rendición de cuentas;
4. se facilitaba la interacción con los “ángeles” voluntarios y se posibilitaba una mejor planificación de la dedicación de tiempos tanto de éstos como de las propias OSFL al darles un cronograma preestablecido de encuentros;

5. se pudo trabajar de manera más focalizada, dando incluso lugar a talleres especiales en temáticas específicas como Indicadores de gestión, resultados e impacto, Aspectos tributarios y Cumplimiento de disposiciones legales y reglamentarias sobre las OSFL;
6. se empezó a cumplir con una aspiración de descentralización llevando las presentaciones, talleres y vinculación con “ángeles” a distintas regiones del país, comenzando con Temuco ( en el Sur ) y Valparaíso ( en el Centro );
7. se otorgó feedback, en base a informes con sugerencias de mejora, a partir del segundo año, y se estableció una instancia de lectura y comentario de los “ángeles” de cada FECU Social previo a su recepción y divulgación en páginas web de la COS a partir del tercer año.

**Mejoras en el formato.** Las lecciones aprendidas se extendieron también a aspectos de formato y contenido, y simplificación en algunos casos, de la FECU Social. Entre otros cabe destacar:

1. la incorporación como una tabla opcional de un formato de rendición de cuentas de los flujos de caja propuesta por la Contraloría General de la República (Tabla IFAF) en una inédita y bienvenida iniciativa de construcción de herramienta de rendición y control no impuesta sino ensayada y madurada en base a la cooperación de las propias OSFL;
2. la simplificación de algunos campos y guías para una mejor adecuación a la realidad práctica y las posibilidades de reporte efectivo de las OSFL;
3. la adopción del formato simplificado, o de transición, para facilitar la maduración de las OSFL hacia la FECU Social, que consistió básicamente en aceptar información financiera no volcada de manera plena al formato. Como forma de rápida diferenciación se usaron dos colores distintos para ambos modelos;
4. se incorporaron controles de consistencia entre las distintas planillas para asegurar la misma y se proporcionaron planillas con autosumas para facilitar el proceso;
5. se entregaron check lists de verificación de completitud y consistencia tanto para las OSFL como para guiar la lectura de los “ángeles”.

**Obtención de información agregada.** Las FECUs han permitido obtener información del conjunto de las OSFL, y su evolución en el tiempo, que resultan orientadoras de acciones en pro de políticas públicas. Ellas se refieren a distintos aspectos tales como: fuentes de ingresos: públicas y privadas; composición de recursos (proyectos, donaciones, cuotas sociales, actividades propias); ingresos relacionados con beneficios tributarios para el donante; situación patrimonial: patrimonios positivos y negativos; remuneración de personal ejecutivo; número agregado de personal y voluntarios movilizados, entre otros. Merecería un artículo separado la presentación y análisis de dicha información. Pero, sólo a vía de ejemplo por su relevancia, resaltamos que la financiación de privados representó casi dos tercios de los ingresos totales, cubriendo las necesidades de organizaciones en actividades donde el Estado no llega.



## LOS ANHELOS

Distintas lecciones se han aprendido de estos primeros esfuerzos, tanto desde el punto de vista técnico, como del proceso a seguir, y de la articulación creciente con los distintos sectores y, en especial, con la iniciativa *Tabla IFAF* de la Contraloría General de la República y la División de

Control del Ministerio de Justicia como institución encargada de velar por el funcionamiento de las OSFL en Chile.

En relación a lo técnico, merecerá especial consideración en el futuro, la introducción de guías más específicas sobre la temática de las donaciones en especie (tarea aún pendiente desde su temprana identificación en 2013), la mayor divulgación de aspectos tributarios y de las disposiciones vigentes en materia de ley de donaciones, la ampliación de la figura de voluntarios “ ángeles ” a profesionales en ciencias económicas de diversos estudios o firmas de plaza, incluyendo los primeros pasos hacia la eventual formación de una fundación pro-bono de los mismos, la necesidad de acordar tratamientos contables específicos en relación con fondos administrados por proyectos que tienen origen en el sector público y continuar con la progresiva mejor demostración de las actividades en su apertura por proyectos o centros de actividades según sea el caso.

En relación al proceso, se prevé continuar con los talleres mensuales de avance de preparación, agrupando organizaciones y ángeles en fechas pre-agendadas, segmentando de mejor manera los grupos por temáticas afines, o tamaño, o región. Los grupos continuarán formados tanto por organizaciones de primer año como con experiencia en procesos anteriores, para seguir haciendo realidad la premisa de trabajo de apoyo mutuo solidario propia de la COS.

En relación a la articulación con distintos actores, se prevé la continuación de la mesa técnica como órgano tanto de guía del proceso como de vínculo con otras iniciativas simultáneas en el campo de la transparencia y mejora continua institucional de las OSFL, y, como anhelo especial, la creación de un registro nacional de OSFL que pueda aprovechar la carátula de la FECU (su primera parte) como parte de su contenido esencial, esto es que incorpore información de la gestión de las mismas y no se limite a datos constitutivos.

El gran desafío para completar el quinquenio se refiere ahora a asegurar la calidad de los contenidos.

Mientras que el espíritu que animó la iniciativa fue, y sigue siendo, que lo mejor es enemigo de lo bueno y que la transparencia no es solo una actitud sino que la rendición de cuentas es también un camino de aprendizaje y mejora continua, se torna ineludible dotar al proyecto de guías más específicas que a la manera de un manual sistematicen y den un marco más preciso de los contenidos detallados de la FECU Social, particularmente en su sección financiera, y se pueda comenzar también a facilitar futuros procesos de auditoría de la misma.

Así se podrá reducir el riesgo de interpretaciones subjetivas o erróneas en el tratamiento contable de las distintas transacciones que llevan adelante las OSFL, y avanzar en la cada vez más adecuada revelación de las políticas contables seguidas, al tiempo de prevenir situaciones de uso inapropiado de la herramienta y precautelar la misma.

## CONCLUSIONES

Finalmente, el anhelo de llevar esta experiencia a otros países de América Latina es el acicate para compartir la misma a través de Cuadernos RSO. Convencido que las Organizaciones de la Sociedad Civil son actores principales de la democracia y tienen un rol clave para transmitir valores de subsidiariedad, solidaridad y gratuidad, tengo la expectativa que esta herramienta



de transparencia, de rendición de cuentas de gestión y de alineamiento entre misión y realidad pueda ser bien recibida en otros países, particularmente en Uruguay y ayude en la tarea permanente de construcción de confianzas ciudadanas.

Por supuesto que no bastará con ella, pero podrá demostrar que una iniciativa voluntaria y autogenerada es posible de ser llevada a la práctica y señalará un camino a imitar a la altura de las demandas ciudadanas.

La experiencia en Chile, aún en proceso de consolidación sin duda, puede ser tomada como una demostración de que vale la pena intentar el esfuerzo, que produce impacto social positivo en la generación y restauración de confianzas y que permitiría avanzar a un mundo de confianzas lúcidas y no crédulas.

El factor crítico de éxito de esta iniciativa ha sido el voluntariado profesional, la aplicación del capital intelectual obtenido en la formación profesional a situaciones concretas que lo necesitan, sin obtener a cambio más que la satisfacción de cumplir con una misión social trascendente. Ello es “una expresión de máxima caridad pública”, al decir de San Alberto Hurtado, y hace realidad en humilde medida su llamado a cada profesional a “ser obrero intelectual del mañana”, un mañana inclusivo, un mañana con sentido, apuntando al desarrollo humano con la persona en el centro de nuestros propósitos. ■

# Responsabilidad social universitaria, desarrollo sostenible y ciudadanía ambiental\*

## RESUMEN

Este artículo aborda la Responsabilidad Social Universitaria (RSU) y su deber en la formación de ciudadanos pensantes y colaboradores en el desarrollo sostenible y mantenimiento de un ambiente sano, transversalizando todas las áreas de educación formal. En este entendido es importante resaltar que la RSU debe ir más allá de su razón de ser intrínseca de formación académica, ya que la realidad actual de las universidades involucra desarrollo social, económico y ambiental, partiendo de una formación integral de individuos, promoviendo transformaciones ontológicas y axiológicas frente ambientes insanos y en la propuesta de acciones para solucionar estos problemas. En tal sentido, se presenta un enfoque desde la sociedad del conocimiento, donde la responsabilidad de generar y mantener un ambiente sostenible es un quehacer individual que finalmente permitirá una nueva cultura de corresponsabilidad ciudadana en la calidad de vida de un colectivo. Se exponen definiciones y características básicas para la justificación del estudio. La revisión bibliográfica documental facilitó el método y la consecución de resultados, concluyendo que la Universidad es una institución universal, formadora de individuos activos y gestores de nuevos conocimientos para el encuentro de producción económica – ambiental que se convertirá en beneficio permanente para toda la comunidad.

\* Esta ponencia es un avance de resultado del Proyecto de investigación denominado "Responsabilidad Social Universitaria: construyendo sostenibilidad socioeconómica y ciudadana para la ciudad de Sincelejo", adscrito al grupo GICEA de la Corporación Universitaria Antonio José de Sucre (CORPOSUCRE). Elaborada en Red Colaborativa de Investigadores Colombia – Venezuela.

## DATOS DE LOS AUTORES:

**Ana Cecilia Chumaceiro Hernández**

**Título académico:** Doctora en Ciencias Políticas

**Pertenencia institucional:** Corporación Universitaria Antonio José de Sucre, CORPOSUCRE, Colombia

**Cargo:** Docente - Investigadora

**CONTACTO:**

anachuma@gmail.com

**Judith Josefina Hernández de Velazco**

**Título académico:** Doctora en Ciencias Sociales

**Pertenencia institucional:** Corporación Universitaria del Caribe, CECAR, Colombia

**Cargo:** Directora de Investigación

**CONTACTO:**

judith.hernandez@cecar.edu.co

**Enrique José Chirinos Noroño**

Estudiante de Ingeniería de Computación en la Universidad Alonso de Ojeda, Venezuela.

**CONTACTO:**

chirinos.enrique@hotmail.com

**Recibido:** 15/06/2016

**Aceptado:** 28/06/2016

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Universitaria, Formación Ciudadana, Desarrollo Sostenible, Ambiente Sano.

## ABSTRACT

This article discusses the University Social Responsibility (USR) and their duty in the formation of thinking citizens and partners in sustainable development and maintenance of a healthy environment, Mainstreaming all areas of formal education. This understanding is important to note that the USR should go beyond its *raison d'être* intrinsic academic training, since the current reality of universities involves social, economic and environmental development, based on a comprehensive training of individuals, promoting ontological transformations and axiologicals against unwholesome and proposing actions to address these problems environments. In this regard, an approach comes from the knowledge society, where responsibility for generating and maintaining a sustainable environment is an individual task that will finally allow a new culture of civic responsibility in the quality of life of a group. Definitions and basic features for justification of the study are presented. The literature review document provided the method and achieving results, concluding that the University is a universal institution, forming active individuals and managers of new knowledge for the meeting of economic output - environment that will become permanent benefit for the whole community

**Keywords:** University Social Responsibility, Citizenship Education, Sustainable Development, Healthy Environment.

## INTRODUCCIÓN

El nuevo escenario mundial de globalización ha hecho que las universidades se transformen, adapten y desempeñen nuevos roles; trascendiendo su función histórica de creación, transmisión y conservación del conocimiento, a nuevas actividades de índole social, cultural y medioambiental. La creación y difusión del conocimiento científico ha permeado gran parte de los estratos sociales mediante la extensión de la educación superior (Neubauer & Ordóñez, 2008).

La universidad es un organismo vivo que tiene identidad propia, cuya razón de ser es la búsqueda del bienestar de la humanidad, el progreso material e intelectual del hombre, la creación de condiciones para alcanzar la paz y unidad de la especie, en aras de construir futuro (Riveros, 2005). El estado y la humanidad reconocen a la universidad y le permiten su actividad como generadora y difusora del conocimiento científico (Bernal & Rivera, 2011). Hoy en día, ésta está llamada a tener el protagonismo en el desarrollo de los países (Boni, 2006), dado que se ha comprobado que la ampliación de los sistemas terciarios de educación, generan más riqueza (UNESCO, 2013).

En las sociedades modernas, la universidad debe trascender desde su medio endogámico y autónomo, hacia una posición exógena y abierta a influencias externas, desde una relación recíproca con el medio ambiente. En este contexto, la responsabilidad social universitaria adquiere un doble significado; se refiere al logro de la eficiencia en el cumplimiento de las funciones, lo que se denomina gestión de la calidad universitaria, y al cumplimiento de las funciones en el

marco de los requerimientos y de la dinámica de la sociedad, lo que se define como pertinencia (Bernal & Rivera, 2011).

Según Vallaeys (2007), la universidad tiene una responsabilidad con la sociedad, no solo con la formación académica, generación de conocimiento y proyección social o extensión; sino también, desde su incidencia dentro y fuera de su misma organización, como generadora de empleo, ambiente sano y calidad de vida para sus stakeholders. En este sentido, la universidad impacta, no solo desde la generación de capital humano, sino, desde la gestación de capital social y medioambiental (Vallaeys, 2010), con procesos incluyentes, emancipadores y pertinentes. Su responsabilidad social va más allá de generar impactos educativos y cognitivos, y pasa a generar impactos sociales, humanísticos, medioambientales, que se gestan desde los ciudadanos e inciden en distintos grupos de interés.

Por otra parte, el concepto de ciudadanía es sumamente polémico, aunque en años recientes ha sido nuevamente rescatado por el lenguaje sociológico y político, pretendiendo incorporar las exigencias de justicia y de pertenencia socio-comunitaria. Las demandas ciudadanas forman parte de las plataformas y reivindicaciones políticas de las organizaciones de la sociedad civil, donde las universidades forman parte de la solución de éstas exigencias y por ende los procesos educativos cobran creciente importancia.

Para ello, la universidad tiene la capacidad de combinar cambios institucionales formales con la creación y expansión de buenas prácticas de una cultura de ciudadanía ambiental (Jelin, 1996). Por su parte, Held (2006), expresa que el autodesarrollo para todos sólo es posible en una sociedad participativa, donde exista preocupación por los problemas colectivos y se fomente una ciudadanía sabia, capaz de interesarse de forma continua por el proceso ambiental.

La universidad se proyecta más allá de su entorno cercano hacia el contexto mundial. Se ha venido consolidando la discusión y reflexión en torno a la extensión universitaria; con respecto a la ciudadanía ambiental, en algunos países se han incorporado estos temas en sus sistemas de evaluación, certificación y acreditación (Bernal & Rivera, 2011). La extensión universitaria conjuga elementos tan importantes como: el trabajo de participación, promoción humanística, comunitaria y ambientalmente sostenible, las alianzas estratégicas entre la sociedad civil, el estado, el sector privado y la academia, y el trabajo multi, inter y transdisciplinario desde distintas líneas de acción y actores, en un proceso dialógico y de retroalimentación constante.

En este sentido, el presente trabajo aporta una reflexión respecto al rol que deben adquirir las universidades como agentes de transformación y consolidación del modelo de ciudadanía ambiental, principalmente ante al reto de construir ciudadanos completos, interesados por las necesidades del entorno físico, social y ambiental, por y para la toma de decisiones colectivas, que se conciben a sí mismos como ciudadanos partícipes y no únicamente como votantes con miras a satisfacer sus propios intereses. Para ello, la revisión documental y el enfoque hermenéutico conformaron la metodología, buscando interpretar y comprender los hallazgos.



## CIUDADANÍA, AMBIENTE Y UNIVERSIDAD

Hablar de ciudadanía resulta vital para la consolidación y permanencia de sistemas democráticos, así como recrear la idea de la esfera pública y el papel que debe ejercer en ella el ciudadano, reconociéndola como el espacio donde convergen el ciudadano y las instituciones

estatales. En la actualidad, con la globalización y un modelo educativo neoliberal remodelando la misión de las universidades, volviéndolas cada vez más, instituciones terciarias para el entrenamiento profesional y cada vez menos universidades en el sentido del saber para transformar, hacer ciencia y socializar a favor de una identidad ciudadana (Mollis, 2010), resulta necesario dotar de un sentido más amplio a la función social de la universidad como institución al servicio de lo que es pertinente para el individuo y para la sociedad en general (Tünnermann, 2000).

Hernández, Chumaceiro & Reyes, (2015) expresan que la ciudadanía es un nexo de legitimidad y legalidad que determina el estatus de una persona en un contexto territorial determinado, pero que epistemológicamente no se reduce al espacio del Estado-nación como tal, sino que supera la cosmovisión de la nacionalidad, así la articulación de un ciudadano como sujeto-objeto provisto de derechos y deberes frente al Estado mismo, y frente a otros ciudadanos, organizaciones sociales, a la gestión pública e incluso en el contexto internacional de naciones.

Por su parte, Cortina (2008) entiende a la ciudadanía no sólo como ciudadanía legal, adquirida por nacimiento, sino como una ciudadanía social, que disfruta de los derechos de primera y segunda generación. Sin embargo, en casi todos los países del mundo aún se está lejos de que dicha ciudadanía sea respetada. Es importante resaltar que el concepto de ciudadanía se encuentra estrechamente vinculado a regímenes democráticos.

El reto es la ampliación de ciudadanos efectivos, capaces de ejercer sus derechos con plenitud y conscientes de sus responsabilidades en la construcción del bienestar social. Ya hablando, de conciencia ciudadana, Somuano (2007) la define como la capacidad que tiene el ciudadano para reconocer y comprender sus privilegios, derechos y obligaciones, lo que implicaría que el ciudadano debe conocer lo que es de interés general, los límites entre lo público y lo privado, el respeto a los derechos de los demás y la tolerancia a la diferencia, así como sobre sus propias capacidades para exigir transparencia y rendición de cuentas a la autoridad.

Es a partir de esta postura clásica donde se fue incorporando la perspectiva ambiental, presentada como un nuevo derecho, formando parte de los derechos económicos, políticos y sociales. Las reformas constitucionales y, normativas ambientales que discurrieron desde mediados de la década de 1980 aceleraron ese proceso. Como consecuencia sobresaliente aparecen los derechos a la calidad de vida, a un ambiente sano, o similares, en las constituciones, entre otros.

De tal manera que en las últimas décadas, la atención dirigida hacia el medio ambiente ha dejado de ser patrimonio específico de la ecología para dar lugar a una amplísima y variada literatura dentro de las ciencias sociales: en el derecho, la geografía, la economía, la antropología, la sociología y la ciencia política. Así, se puede hablar de un auténtico giro hacia lo medioambiental en las ciencias sociales y políticas (Valencia, 2007: 279). En el ámbito específico de la ciencia política, este giro medioambiental se ha manifestado, sobre todo, en los campos de la teoría y la cultura política, siendo este el punto de partida de la ciudadanía ambiental, que constituye un desarrollo reciente dentro del esfuerzo de redefinición que la teoría política verde o ambiental hace de los conceptos centrales a la tradición democrática (Valencia, Arias & Vázquez, 2010).

La teoría política ambiental ha abierto líneas de investigación relacionando la ciudadanía con el medio ambiente, tomando como base el concepto político de ciudadanía. Valencia, Arias & Vázquez, (2010) mencionan que la ciudadanía ambiental participa de una arquitectura conceptual similar a la de otros conceptos de ciudadanía, sin embargo explican que existe un punto

de ruptura en tres aspectos fundamentales: está basada no sólo en derechos como en obligaciones; en el ámbito de su ejercicio es tan importante la esfera de lo privado como la de lo público; y se dirige a un sujeto que va más allá del Estado-nación, siendo por ello una suerte de ciudadanía global o cosmopolita.

El gran desafío para nuestro siglo XXI es crear esta ciudadanía ambientalmente sostenible, donde la responsabilidad social de las universidades en el proceso de formación ciudadana adquiere un enorme protagonismo. No obstante, las nuevas tecnologías y el mercado han suplantado la percepción del ciudadano en cuanto a la magnitud real del deber de las universidades en cuanto a la sociedad, lo cual ha generado que las universidades se dediquen ampliamente a la generación de recursos humanos cualificados y competentes para un mercado ocupacional restringido, dejando de lado la participación en la formación y configuración de la ciudadanía.

Sin embargo, es de especial interés el cambio estructural que las universidades han generado a partir de las demandas que surgieron con la modernización. La función social de la universidad, la proyección de la cultura universitaria y la preocupación por los problemas nacionales medioambientales, mediante la extensión universitaria y la unidad latinoamericana que imprimen un sello social a las universidades, son parte de estos cambios. De acá parte la idea de que las universidades deben constituirse no sólo como centros formadores de ciudadanos, sino como instituciones generadoras de ideas y propuestas para mejorar las funciones y estructuras sociales y ambientales (Torres y Trápaga, 2010).

El ideal de las universidades ha sido construido en torno al conocimiento como propiedad de la comunidad, cuyos valores centrales corresponden, "primero, a la posibilidad de transmitir el conocimiento; segundo, la posibilidad de producirlo o ampliarlo y tercero, a la posibilidad de beneficiarse de él" (Montemayor, 2007: 9).



## SOSTENIBILIDAD Y DESARROLLO SOSTENIBLE

El concepto de sostenibilidad tuvo una amplia divulgación a partir del Relatorio Brundtland "Nuestro Futuro Común", donde el World Commission on Environment and Development, (WCED) (1987), lo define como, "aquél que responde a las necesidades del presente de forma igualitaria pero sin comprometer las posibilidades de sobrevivencia y prosperidad de las generaciones futuras". De esta definición se desprenden dos elementos: a) el desarrollo equitativo para las generaciones presentes, y b) garantizar una calidad ambiental para el disfrute consciente del mismo por parte de las generaciones futuras. Estos dos elementos se mantuvieron en la mayoría de las definiciones sobre sustentabilidad, pero en las mediciones sobre sostenibilidad sólo la preocupación por las futuras generaciones fue destacada. Al respecto Barbier (1989) citado por Baroni (1992:18) expone:

*"Existe un amplio acuerdo sobre las condiciones para el desarrollo económico sostenible. Dos interpretaciones están emergiendo: una concepción más amplia con respecto al desarrollo económico, social y ecológico, y el diseño más estrecho con respecto al desenvolvimiento ambientalmente sostenible (es decir, con una gestión óptima de los recursos del medio ambiente y el mantenimiento del medio ambiente a través del tiempo). La primera, una visión altamente normativa de desarrollo sostenible (aprobado por el Comité Mundial de Desarrollo y Medio Ambiente) define como "el desarrollo que llega a las necesidades del presente sin comprometer"*

*ter la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades". Por el contrario, el segundo diseño, la gran administración de los recursos y el medio ambiente requiere la maximización de los beneficios netos de desarrollo económico, el mantenimiento de los servicios y la calidad de los recursos naturales".*

Esta breve introducción, fomentada principalmente por la inquietud del ser humano por proteger su entorno, su futuro y por ende a sí mismo, permitió que la sostenibilidad sea conocida por todos. Sin embargo esta palabra con un profundo y amplio significado se transformó en una palabra de moda que se utiliza más para impresionar que para explicar, (Chumaceiro, Hernández & Chirinos).

Ahora bien, no se trata de ver al desarrollo y al medio ambiente contradictorios, sino más bien de entender que ambos se encuentran estrechamente vinculados. Economía y ambiente deben tratarse como uno, de tal manera que el desarrollo ambiental plantea la sostenibilidad ajustando la economía a las exigencias ecológicas y del bien común, asistiendo así como dicen Vilches & Gil (2003) a la integración ambiente – desarrollo. Al respecto Folch (1998) expresa que no se trata de una teoría sino de la expresión del deseo razonable, de avanzar progresando y no de moverse derrapando. Sostenibilidad dentro de un orden, sostenibilidad dentro de un periodo de tiempo razonable que permita a generaciones futura el uso de los mismos recursos.

De manera entonces, que la sostenibilidad resulta ser un proceso integral que exige a los distintos actores de la sociedad compromisos y responsabilidades en la aplicación de modelos económico, político y social, así como en los patrones de consumo que determinan la calidad de vida. Para alcanzar el desarrollo sostenible es necesario vincular lo económico, social y ambiental, para aprovechar las oportunidades de avanzar simultáneamente en estos tres ámbitos, sin que el avance de uno signifique el deterioro del otro.



## EDUCANDO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Asegurar una calidad de vida decente y autónomamente decidida para la mayoría de la población mundial, dentro del respeto de las diferencias culturales, es una necesidad eminente. Algunas economías avanzan, pero la pobreza y la injusticia siguen presentes. Sin embargo, los últimos estudios sobre los procesos de desarrollo eficientes resaltan la importancia del capital humano y social en las experiencias exitosas. Es por ello, que el pilar fundamental para el desarrollo sostenible radica en la formación de profesionales con enfoque de desarrollo social. En este sentido, la urgencia para la formación centrada en una visión humanista, social, económica y políticamente sostenible es eminente.

En este entendido, Vallaeys (S/F) expresa que la Universidad juega nuevamente un papel central, aseverando que la Responsabilidad Social que de ella se emana debe ser orientada hacia la formación general y especializada de los stakeholder, promoviendo el desarrollo justo y sostenible, creando así ontológicamente nuevos saberes y generando:

1. Preocupación por las injusticias alrededor y con voluntad de comprometerse en acciones concretas: Un individuo que haya podido desarrollar su propia capacidad solidaria en acciones de voluntariado conducidas desde la Universidad.
2. Un individuo informado, capaz de contextualizar su saber especializado en vista a la solución de los problemas cruciales de su sociedad.

3. Un individuo capaz de escuchar, intercambiar y entrar con empatía al otro. Un individuo formado a la ética del diálogo.
4. Un individuo que promueva democracia y participación, que sepa ser ciudadano, es decir que “sabe gobernar y ser gobernado” como decía Aristóteles. Esto obliga por supuesto la Universidad a instituir la problemática del desarrollo sostenible como tema transversal prioritario en todas las carreras y darse los medios para formar a sus profesores en el enfoque, reintegrando los saberes en el marco de la solución de problemas de desarrollo. También obliga a una nueva relación al saber.
5. Integrar la cultura humanista con la cultura científica, en cuanto que el humanismo es la razón de generar ciencia.
6. Formar equipos de docentes e investigadores en comunidades de innovación, emprendimiento e inclusión capaces de un autoaprendizaje interactivo con base a problemas complejos.
7. Hacer entender que el saber enseñando al individuo no es sólo un dato informativo, sino a cómo se llegó a este dato, es decir enseñándole a conocer el conocimiento.
8. Reconocer la diferencia entre informar y formar: la información ya no es el privilegio de los expertos y profesores, pero tampoco Internet es una Universidad!.
9. Incentivar una cultura docente más democrática, basada en la facilitación del autoaprendizaje.
10. Promover nuevas técnicas pedagógicas como el ABP (Aprendizaje Basado en Problemas), el aprendizaje lúdico y el aprendizaje basado en proyectos.
11. Organizar los lugares como un espacio social que puede ser confiado a los individuos para la responsabilidad de su autogestión.



## FORMANDO CIUDADANÍA AMBIENTAL DESDE LA UNIVERSIDAD

Resulta imprescindible entregarles a las personas el uso racional de sus derechos ciudadanos, ya que en la actualidad las cuestiones ciudadanas se han visto reducidas a la simple acción del voto, con un control mínimo sobre candidatos, procesos electorales que resultan cada vez más costosos, medios de comunicación y sus impactos en la ciudadanía, aunándose todo ello al cumplimiento de los candidatos una vez electos. En tal sentido, Vallaey (S/F) expresa, que desde la publicación de la primera Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano en 1789, los derechos humanos no han dejado de cobrar mayor fuerza en el mundo, pero los derechos del ciudadano se quedaron más estancados.

Hay dramática situación a nivel mundial para con los derechos ciudadanos, donde las decisiones importantes se toman sin fiscalización por parte de la ciudadanía electora. Queda, según Vallaey (S/F), en la vida cotidiana una actividad simplista del ciudadano-consumidor de servicios y productos privados y públicos, con un derecho soso de quejarse y “hacer valer sus derechos”, pero sin la posibilidad de ejercer la actividad ciudadana autónoma en su totalidad.

La actividad de opinar, se ha reducido a las agencias encuestadoras que, básicamente inducen a las respuestas mediante el manejo de los temas y las preguntas de las encuestas. De tal ma-



nera entonces que la actividad política de formación de opinión consciente y con base a un debate de argumentos ha sido minimizada. Pero esta actividad ciudadana (en este caso ambiental) de fomento de una opinión ilustrada no es inmediata. Implica formación, información, capacidad de juicio, diálogo, razonamiento, decisión, militancia, toda una serie de actividades humanas propiamente racionales, públicas y políticas que no son naturales sino complejas y necesitan de un aprendizaje libre e igualitario, (Vallaey, S/F).

Uno de los espacios sociales más propicios para cumplir con esta formación de ciudadanos ambientalmente responsables es la Universidad, ya que constituye un área privilegiada para la formación del pensamiento y razonamiento ciudadano, la universidad debe educar para integrar culturalmente el pasado en el accionar cotidiano del medioambiente; resolviendo el presente y proyectando el futuro. Educar para la democracia, la participación política y ambiental y, la libertad. Donde el ciudadano intervenga en el debate político-ambiental con pensamiento crítico, respeto al pluralismo y disenso, con pleno desarrollo de las competencias necesarias para la comprensión de los problemas sociales e intervención en la toma de decisiones para la resolución de los mismos (Hernández, Chumaceiro & Reyes).

Según Sen (2000), contribuir al desarrollo socio-económico, donde el desarrollo se traduce en expansión y fortalecimiento de la libertad, en el grado en que se remueven los factores restrictivos como la pobreza, la tiranía, la exclusión económica, el daño ecológico, la negación de servicios públicos, el autoritarismo, entre otros.

Por lo tanto es necesario educar para hacer ciudadanos conscientes de sus derechos y de sus deberes ecológicos a través de la consolidación de valores ético-democráticos y del compromiso social y ambiental como paradigma general, transmitiendo conocimientos y desarrollando habilidades, destrezas y, técnicas que permitan asociar la actividad participativa a los asuntos y problemas de carácter público.

Obviamente, la tarea específica de formar ciudadanos ambientalistas, capaces de reflexión y diálogo, significa que la Universidad debe abrirse mucho más a la educación del individuo, la formación continua y la facilitación de espacios de debate y reflexión ciudadana, ilustrados sin ser especializados, sino desde una cultura ambientalista y aún más humanística.

En todo caso, el propósito es la generación de ciudadanos con la suficiente autonomía para decidir, aprobar y disentir sobre el medioambiente. Propiciando que sean cada vez más copartícipes del gobierno, para garantizar la praxis y concientización de valores culturales como la inclusión, la corresponsabilidad, la transparencia de procesos públicos, la eficiencia, la eficacia, que garanticen mejores niveles de calidad de vida y del ambiente. Que la universidad se convierta en un medio para socializar y resocializar a los ciudadanos en principios, valores que contribuyan a la consolidación de una cultura política democrática, (Hernández, Chumaceiro & Reyes, 2015).

## REFLEXIONES FINALES

Se ha evidenciado que la universidad tiene pasos adelantados en temas de responsabilidad social que podrán servir de soporte para estructurar y encaminar la RSU, integrando todas las acciones programas y campañas desarrolladas independientemente o de manera individual,

en un plan estructurado y unificado de RSU, al cual se le puede hacer seguimiento mediante la metodología de rendición de cuentas y el manejo de indicadores planteado por el BID.

Por su parte, la educación ciudadana debe ser rescatada en toda su magnitud. La universidad tiene el deber de actuar como actor clave en los procesos de sensibilización de los individuos que conforman una sociedad. Ello implica que la universidad debe abrirse hacia la sociedad y para la sociedad, estrechando los lazos que la vinculan, partiendo del diálogo entre todos los actores universitarios (administrativos, docentes, investigadores y alumnado), a través de proyectos que vinculen al alumno con la realidad y que lleve a la acción lo que aprende en las aulas, que le permita entender para qué aprende, donde las investigaciones sean vinculadas con los alumnos y respondan a necesidades sociales y ambientales específicas, donde el investigador se permita interactuar con la realidad que estudia y, a su vez, promueva la participación de los stakeholders a los espacios universitarios.

Es importante destacar, (aunque no ha sido discutido en el presente artículo) que la incorporación de la ciudadanía ambiental enfrenta algunas resistencias en el campo político. Por lo tanto, se confunde el concepto de ciudadanía con el de consumidor y se enfatiza expresiones económicas (acceso al mercado, capacidad de consumo, niveles de ingreso, etc.). En el caso de los gobiernos progresistas los frenos residen tanto en su particular idea del desarrollo (basada en la apropiación de recursos naturales), como en su defensa de un Estado paternalista y bien intencionado que podría redistribuir. En ellos, la dimensión ambiental se desvanece o se la considera un freno al desarrollo, ya que impone mayores condiciones al aprovechamiento de los recursos naturales.

En este sentido, la universidad debe comenzar por conjugar nuevas estrategias como la conformación de comunidades de aprendizaje, aprendizaje basado en problemas y proyectos sociales, promover la inter, multi y transdisciplinariedad, revisar continuamente la estructura curricular respecto a los problemas de la agenda de desarrollo ambiental en lo local y global.

Además de desarrollar actividades pedagógicas de investigación, acción e investigación aplicada en relación con actores no universitarios, desarrollo ambiental en comunidades, conformación de equipos multidisciplinares de investigación, desarrollar líneas de investigación con pertinencia ambiental, promover la RS no solamente desde sus áreas sustantivas sino desde sus áreas administrativas y de dirección.

En tal sentido Morín (1999), señala que todo desarrollo humano implica autonomía individual, participación comunitaria y conciencia de pertenecer a la especie humana, en el afán de hacer sociedades verdaderamente democráticas. Todo ello para impactar realmente en la sociedad que poco nos exige y a la que debemos la esencia de nuestra labor académica.

Repensar la función social de la universidad requiere defender los valores propios de la educación, en el sentido de que todos los ciudadanos tengan la igualdad de oportunidades para desarrollar sus capacidades, eliminando obstáculos de carácter económico y social, así como los culturales y políticos que afectan e impiden ese desarrollo. Esto, sin lugar a dudas, requiere una acción definitiva por parte del Estado para ampliar la cobertura de la educación superior, como una estrategia de desarrollo a mediano y largo plazo, y no seguir en la lógica de políticas neoliberales que auguran una reducción cada vez más alarmante del financiamiento estatal a la educación, derecho fundamental de todo individuo a lo largo de su vida y como patrimonio social por y para la comunidad.

Por otra parte, la conciencia ambiental ha ido aumentando paulatinamente, en paralelo con el proceso de modernización relativa de las sociedades. Es decir, el ciudadano expresa valores ambientales, pero no los realiza en la práctica. Y esto, a la luz de la importancia que las esferas privada y doméstica poseen para la consecución de la sostenibilidad, debe ser motivo de preocupación. Sobre todo, porque permite poner en cuestión la verdadera solidez del compromiso ambiental del ciudadano. Dicho de otro modo, que los valores no vayan acompañados de actitudes debe considerarse un índice de la debilidad de los primeros. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **Baroni, M.,** (1992). "Ambiguidades e deficiências do conceito de Desenvolvimento Sustentável", Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 32 No. 2:15.
- **Benayas, J. & Alba, D.** (2007). La Universidad como Referente Social del Cambio hacia un Futuro Sostenible. Universidad y ambiente - cuarto seminario internacional. Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A Politécnico Gran Colombiano Red Colombiana de Formación Ambiental.
- **Bernal, H. & Rivera, B.** (2011). Responsabilidad social universitaria: Aportes para el análisis de un concepto. Responsabilidad Social Universitaria. El Pensamiento Universitario N° 21. Documentos. Asociación Colombiana de Universidades – ASCUN. ISSN. 0124-3543. Bogotá D.C., marzo de 2011. pp. 7 – 17. (105).
- **Boni, A.,** (2006). La educación universitaria: ¿hacia el desarrollo humano?. En Construir la ciudadanía global desde la Universidad. Propuesta pedagógica para la introducción de la educación para el desarrollo en las enseñanzas científico-técnicas. Colección 32 Informes, ISBN: 84-8452-448-5. Ingeniería sin Fronteras, Intermón Oxfam Ediciones. Barcelona, diciembre de 2006. pp. 98 – 108. (140).
- **Chumaceiro, A., Hernández, J. & Chirinos, E.** (2015). Sostenibilidad Ambiental. Una mirada al quehacer universitario. Ponencia presentada en el evento: IV congreso internacional de ciencias, tecnologías y culturas Internacional del Conocimiento: Diálogos en Nuestra América V Simposio Internacional "Estudios en Organizaciones Públicas, Privadas y Sociales en América Latina y el Caribe". Chile.
- **Cortina, A.** (2008), Ciudadanía: verdadera levadura de transformación social, en Guzmán, N. (comp.), *Sociedad, desarrollo y ciudadanía en México*, México: Limusa.
- **Hernández, J., Chumaceiro, A. & Reyes, I.** (2015). Escuela para Ciudadanos: Desde la cultura democrática, la participación y el rol ciudadano en el espacio público. Memorias Arbitradas I Congreso internacional "Estudios en organizaciones públicas, privadas y sociales en América Latina y el Caribe".

- **Declaración de Talloires.** (2005). Sobre las responsabilidades cívicas sociales y las funciones cívicas de la educación superior Talloires, Francia – septiembre 2005
- **Folch, R. (1998).** Ambiente, emoción y ética. Barcelona. Ediciones Ariel.
- **Held, D. (2006),** *Modelos de democracia*, Madrid: Alianza.
- **Jelin, E. (1996),** “La construcción de la ciudadanía: entre la solidaridad y la responsabilidad”, en Jelin, E. et al., *Construir la democracia: derechos humanos, ciudadanía y sociedad en América Latina*, Caracas: Nueva Sociedad.
- **Mollis, M. (2010),** “Las transformaciones de la Educación Superior en América Latina: Identidades en construcción”, en *Revista Educación Superior y Sociedad*, año 15, núm. 1, enero, Instituto Internacional para la Educación Superior en América Latina y el Caribe, UNESCO.
- **Montemayor, Carlos (2007)** “Las Humanidades en el siglo XXI y la privatización del conocimiento”, Conferencia presentada el 25 de septiembre de 2006 en el auditorio de la Biblioteca Universitaria “Raúl Rangel Frías”, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- **Morin, Edgar (2004),** citado por Vallaeys, Francois (2006), El Desafío de enseñar ética en la Universidad, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- **Neubauer, D. & Ordóñez, V.,** (2008). El nuevo rol de la educación superior en un mundo globalizado. La globalización y los mercados: restos de la educación superior. Colaboración Especial 1.5. La educación superior en el mundo 3. pp. 51 – 55. Cataluña, febrero de 2008. Recuperado de: [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7944/04%20\(51-55\).pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099/7944/04%20(51-55).pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- **Riveros, L. A.,** (2005). Un nuevo modelo de universidad en la sociedad del conocimiento. Revista de Sociología N°19 – 2005. Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de Chile. Santiago de Chile, mayo de 2005. pp. 17-29.
- **Sen, Amartya** (1999). *Development as freedom*. First edition. Oxford university press. ISBN-13: 978-0-19-289330-7. New York. P. 366.
- **Sommano, M.** (2007), “Evolución de valores y actitudes democráticos en México (1990-2005)”, en *Foro Internacional*, vol. XLVII, núm. 4, octubre-diciembre, México: El Colegio de México.
- **Torres, M. & Trápaga, M.** (2010). Responsabilidad social de la universidad. Editorial PAÍDOS.
- **Tünnermann, C.** (2000), *La Educación Superior y los desafíos del siglo XXI*, Managua: CIRA.
- **UNESCO** (2005). Decenio de las Naciones Unidas de la Educación con miras al Desarrollo Sostenible (DEDS). Sección de la educación para el desarrollo sostenible.
- **UNESCO,** (2013). Situación educativa de América Latina y el Caribe. Hacia una educación para todos, 2015. Santiago de Chile, enero de 2013. (147). Recuperado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/situacion-educativa-mexico-2013.pdf>
- **Valencia, A.** (2007). Nuevos enfoques de la política, en Garrido F., Serrano, J., Solana, J. & González, M. (eds.) (2007). *El paradigma ecológico en las ciencias sociales*, Barcelona: Icaria.
- **Valencia, A.,** Arias M. & Vázquez R. ( 2010). Ciudadanía y conciencia medioambiental en España. Colección: Opiniones y actitudes N.º 67.

- **Vallaey, F.** (2010). Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. Breve marco teórico de responsabilidad social universitaria. en CD: Responsabilidad social universitaria, Red Universitaria de Ética y Desarrollo Social (RED), Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo del BID. (10). Recuperado de <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/BreveMarcoTeodelaResponsabilidadSocialUniv.pdf>
- **Vallaey, F.** (S/F). ¿Qué es la Responsabilidad Social Universitaria?. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de [http://www.ciens.ucv.pe/ciens/servicio\\_comunitario/documentos/rsu.pdf](http://www.ciens.ucv.pe/ciens/servicio_comunitario/documentos/rsu.pdf)
- **Vallaey, F.,** (2007). Responsabilidad social universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. Tecnológico de Monterrey. México, 2007. (11). Recuperado de [http://www.responsable.net/sites/default/files/responsabilidad\\_social\\_universitaria\\_francois\\_vallaey.pdf](http://www.responsable.net/sites/default/files/responsabilidad_social_universitaria_francois_vallaey.pdf)
- **Vilches, A. & Gil, D.** (2003). Construyamos un futuro sostenible. Diálogos de supervivencia. Madrid: Cambridge University Press. Capítulo 6.

# La Responsabilidad Social Universitaria aplicada al currículo universitario. La experiencia de la cátedra de Metodología de la Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay

## RESUMEN

El presente artículo analiza y describe una experiencia de aprendizaje de la cátedra de Metodología de la Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay, a través de la aplicación del modelo de educación acción, focalizado en el estudio de la situación actual de la Responsabilidad Social en las empresas uruguayas. La modalidad de taller utilizada por la cátedra en las carreras de grado de Dirección de Empresas, Contador Público, Dirección de Empresas Turísticas, Gestión Humana y Relaciones Laborales y Economía permitió constatar el logro de los objetivos del curso (orientados a las competencias definidas para la asignatura), así como el aprendizaje en el plano actitudinal y motivacional de los estudiantes, asociado a la generación de compromiso y sensibilización en torno a la temática de Responsabilidad Social. En el marco del concepto de Responsabilidad Social Universitaria (RSU) en la Universidad Católica del Uruguay (2003) y en particular de la dimensión de la *formación de los estudiantes para la responsabilidad social*, que tiende a formar profesionales *conscientes, compasivos, comprometidos y competentes*, el caso presentado confirma la importancia de la participación de los estudiantes en la generación del conocimiento, a través de su contacto directo con la realidad empresarial, así como también alcanzar un nivel de comprensión de la temática central objeto del taller, mediante la intervención

## DATOS DE LOS AUTORES:

### Patricia Correa

**Título académico:** Licenciada en Psicología – Udelar.  
Magister en Dirección y Administración de Empresas - UcuDal

**Pertenencia institucional:**  
Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** Docente PAD en FCE: Marketing, Metodología de la Investigación y Administración Estratégica

**CONTACTO:**  
macorrea@ucu.edu.uy

### Graciela Ferreira

**Título académico:** Licenciada en Psicología

**Pertenencia institucional:**  
Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** Coordinadora de la Maestría de Marketing

**CONTACTO:** gferrei@ucu.edu.uy

**Recibido:** 17/05/2016

**Aceptado:** 24/06/2016

directa como actor del proceso. La descripción y análisis de dicha experiencia, enmarcada en el modelo de educación acción, es un aporte al desarrollo de metodologías aplicables a futuro en la currícula universitaria, orientadas al logro de los objetivos generales de la Universidad Católica del Uruguay en torno a la RSU, centrandó el proceso de aprendizaje en el estudiante y en la formación de profesionales promotores de la Responsabilidad Social dentro de las empresas.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Educación acción, Responsabilidad Social Universitaria, Investigación.

## ABSTRACT

This article analyses and describes a learning experience that took place within the Department of Research Methodology of the School of Business of the Catholic University of Uruguay (Universidad Católica del Uruguay). This experience applied the education-in-action model, and it focused on the study of the current situation of Social Responsibility in Uruguayan companies. For the students of the undergraduate degrees in Business Management, Certified Public Accountant, Tourism Businesses Management, Human Management and Labour Relations, and Economics the module took the form of a workshop, through which it was possible to confirm that the objectives of the module - in line with the competences previously defined for the subject - were achieved, as well as the learnings in the areas of attitude and motivation, associated with the development of a sense of commitment and the raising of awareness about social responsibility. In the context of the concept of University Social Responsibility (USR) in the Catholic University of Uruguay (2003), and especially in the context of the dimension: education for social responsibility, which aims at developing in professionals a strong sense of conscience, compassion, commitment, and competence, this study confirms the importance of student participation in the creation of knowledge, through their direct contact with business reality. It is also important that students be able to reach a high level of understanding of the central subject dealt with in the workshop, being directly involved as a party in the process. The description and analysis of this experience within the framework of the education-in-action model, is a contribution to the development of methodologies that could be used in universities in the future. These methodologies aim at achieving the general objectives of the Catholic University of Uruguay regarding the USR, and have students and the education of professionals who promote social responsibility within the companies, at the centre of the learning process.

**Key words:** corporate social responsibility, education-in-action, university social responsibility, research

## INTRODUCCIÓN

Enseñar Metodología de la Investigación a futuros Contadores, Economistas, Directores de empresas, en fin, a profesionales que estarán ocupando cargos claves en las empresas próximamente, nos enfrenta como docentes a un doble desafío. Por un lado, el enseñar Metodología en sí misma, lo cual conlleva un núcleo teórico muy fuerte resistido en general por estas profesiones y por otro lado, el lograr integrar la teoría a la práctica de esos profesionales. En respuesta a esos desafíos, el equipo docente ha ido construyendo en los últimos años un modelo

de enseñanza basado en la modalidad de taller, en el cual los estudiantes aprenden la asignatura desde la práctica, es decir, investigando temas que tienen relación con el quehacer de las empresas, en el entendido de que la mejor forma de lograr el proceso de aprendizaje de los estudiantes, es enseñarles “*haciendo*” investigación. En otras palabras, integramos el modelo de “*educación acción*”, dejando atrás la clase magistral, en la cual el docente es quien tiene el rol activo y buscando justamente romper con la pasividad del estudiante. El fin en sí mismo es que ellos descubran el conocimiento a través del proceso de investigación aplicada.

Pero, ¿cómo surge el tema de Responsabilidad Social Empresarial en el taller? Es muy difícil seleccionar un tema de investigación que interese a todos los participantes o al menos que logre despertar el interés en la mayoría de ellos, de forma tal que se alcance una participación efectiva en la investigación logrando así cumplir con el proceso de aprendizaje. Con este desafío surge la idea de la Responsabilidad Social Empresarial como tema del taller, entendiendo que el mismo reúne varias condiciones positivas para su elección. En primer lugar, es un tema transversal a todas las carreras; ya que está implícito en la realidad empresarial. En tal sentido, es de actualidad en las empresas, ya sea que desarrollen éstas políticas de responsabilidad social empresarial ó no, en algún punto hoy toca la agenda de los empresarios. Este aspecto lo convertía a priori en un tema de interés para los estudiantes; muchos de los cuales ya están insertos laboralmente y otros están en proceso de ingreso, por lo cual los involucra directamente desde su rol profesional en las empresas. Asimismo, la amplitud del tema facilitaba su abordaje desde el aspecto que se sintiera más “cercano” desde su perspectiva empresarial. Por otro lado, es tema de interés para la Universidad Católica en el marco del concepto de RSU que aplica (Universidad Católica del Uruguay, 2003) y en particular en la dimensión de la *formación de los estudiantes para la responsabilidad social*. Desde esta perspectiva se entendió que transitar el proceso de investigación sobre el tema, permitiría alcanzar una visión más realista del mismo desde su rol profesional.

Mediante este artículo se pretende describir y analizar la experiencia del taller de investigación, reflexionando sobre las implicancias del tema tanto para los estudiantes como para la Universidad. Es oportuno aclarar que el artículo no presenta los resultados de la investigación en sí misma.

Para la elaboración de este artículo se utilizó la metodología de *estudio de caso*, tomando como foco el análisis de la experiencia de la cátedra de Metodología de la Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales. Su redacción se basó en información recogida por los autores sobre el proceso educativo y sobre la experiencia en sí misma. Además, se contó con el testimonio de los docentes que implementaron el taller, información documentada y con el testimonio de algunos estudiantes.

La experiencia del taller involucró a todos los estudiantes de la asignatura, la cual se cursa en los últimos años de las carreras de grado de Dirección de Empresas, Contador Público, Dirección de Empresas Turísticas, Gestión Humana y Relaciones Laborales y Economía, comprendiendo una población promedio de trescientos cincuenta estudiantes. En cada grupo se conformaron equipos de trabajo y partiendo de un objetivo general común vinculado con el tema de RSE, cada equipo definió sus objetivos específicos según sus intereses particulares al respecto. Se desarrolló un proceso de investigación en toda su amplitud, integrando herramientas de búsqueda de información secundaria y primaria a través de la realización de un trabajo de campo con entrevistas y encuestas a trabajadores y empresarios. Los estudiantes pudieron



arribar a sus conclusiones desde una perspectiva teórico-práctica, integrando el concepto de RSE desde la realidad de las empresas uruguayas, comprendiendo su alcance y aplicación.

Esta experiencia pretende ser un modelo para la curricula universitaria en el marco de la Facultad de Ciencias Empresariales, en el entendido que aporta a la sinergia del vínculo Universidad – Empresas. En tal sentido, en la elaboración de este modelo se partió de la premisa que la formación universitaria en RSE es clave para continuar desarrollando cada vez más políticas de RSE en las empresas uruguayas. En la actualidad, la RSE es un tema de interés general, en el cual se integran tendencias a largo plazo en un entorno globalizado y la universidad no debe estar al margen de este proceso. La formación e investigación en RSE como estrategia educativa contribuye sin lugar a dudas al fortalecimiento de la gestión empresarial en esta línea. En la medida que nuestros profesionales egresados profundicen y avancen en los diferentes enfoques que implican el tema, podrán desarrollarse como actores *conscientes, compasivos, comprometidos y competentes* en las empresas como está implícito en esta la filosofía universitaria.



## MARCO CONCEPTUAL

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en un tema de actualidad sin lugar a dudas. Su alcance es de interés mundial, integrándose hoy a las tendencias a largo plazo del mundo globalizado y en donde las empresas juegan un rol fundamental en su proceso de consolidación. Podemos tomar como punto de partida para el soporte teórico del presente artículo, la definición de RSE en la norma ISO 26.000:

*“es la voluntad de las organizaciones de incorporar consideraciones sociales y ambientales en su toma de decisiones y de rendir cuentas por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente. Esto implica un comportamiento transparente y ético que contribuya al desarrollo sostenible, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento. También implica que la responsabilidad social esté integrada en toda la organización, se lleve a la práctica en sus relaciones y tenga en cuenta los intereses de las partes interesadas”.*(Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2011)

Esta definición involucra a las empresas desde un punto de vista muy amplio, ya que comprende las acciones y sus impactos no solo con la sociedad, con su entorno, sus valores, sino especialmente, desde la gestión interna de la misma. En tal sentido, la RSE debe ser entendida como una *filosofía empresarial*, siendo una forma de concebir la relación entre la empresa y sus stakeholders (Licandro, 2016). Investigando el alcance de este concepto de RSE en Uruguay, encontramos que DERES (s/f)<sup>1</sup> establece que esta filosofía debe comprender las siguientes dimensiones: la ética, las políticas hacia las personas que trabajan dentro de la organización, las acciones en beneficio de la comunidad, la protección del medio ambiente y la comercialización responsable. Esta concepción de la RSE implica que se debe trabajar en todas las dimensiones y no en algunas de ellas. En tal sentido, decimos que una empresa es socialmente responsable cuando alcanza el desarrollo de su gestión en las cinco dimensiones e integra esta filosofía a su cultura organizacional. Podríamos pensar que es un concepto muy difícil de alcanzar, dada la realidad cambiante y exigente que viven las empresas hoy en día; integrar estas exigencias a la gestión de la estrategia de las empresas no es una labor sencilla. En esta perspectiva, los em-

<sup>1</sup> DERES es una fundación integrada por empresas y universidades, cuya misión es promover la responsabilidad social de las empresas y demás organizaciones. [www.deres.org.uy](http://www.deres.org.uy)

presarios que eligen ser socialmente responsables tienen un papel fundamental para alcanzar este objetivo.

El concepto de RSE si bien nace vinculado a las empresas privadas y del Estado, en la actualidad no es exclusivo de ellas, sino que es abarcativo a todas las organizaciones que emplean personas, que están insertas en una comunidad, cuyas acciones tienen un impacto en su entorno. Es así que ONGs, fundaciones, iglesias, servicios públicos, etc., también deben ser socialmente responsables. En este sentido, no pueden quedar fuera las instituciones educativas, ya que precisamente en ellas se forman los futuros empresarios que van a ser los precursores o gestores de las empresas socialmente responsables. Es de interés de este artículo centrarnos en el concepto de la Responsabilidad Social Universitaria, ya que la experiencia que tratamos en el mismo se desarrolla en el marco de la Universidad.

La inclusión del concepto de Responsabilidad Social en las universidades se viene gestando desde principios de la década del 2000, introduciendo un proceso de reflexión en sus diferentes ámbitos. En estos últimos años se han gestado redes tanto a nivel nacional (ej.: Red Construye País en Chile – 2001) como internacional (ej.: Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial – 2007). Posteriormente, en el 2008, la Red Universitaria Ética y Desarrollo Social convocó a las universidades de Latinoamérica a participar de un concurso regional para obtener apoyo del BID para la implantación de iniciativas de Responsabilidad Social Universitaria (RSU), lo cual permitió su desarrollo y fortalecimiento en la región.

En este contexto, se define la RSU como *“la capacidad que tiene la universidad como institución de difundir y poner en práctica un conjunto de principios y valores, por medio de cuatro procesos claves: gestión, docencia, investigación y extensión.”* (Zurita, 2003) Es pertinente considerar la definición de la Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesús de América Latina (AUSJAL), ya que la misma está integrada por la Universidad Católica del Uruguay, centro en donde se desarrolla esta experiencia. La AUSJAL (2009) define la RSU como

*“la habilidad y efectividad de la universidad para responder a las necesidades de transformación de la sociedad donde está inmersa, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas: docencia, investigación, extensión y gestión interna. Estas funciones deben estar animadas por la búsqueda de la promoción de la justicia, la solidaridad y la equidad social, mediante la construcción de respuestas exitosas para atender los retos que implica promover el desarrollo humano sustentable.”*

Bajo este nuevo paradigma la Universidad se inserta en el siglo XXI con una mayor exigencia en cuanto a asumir el compromiso con la realidad de la sociedad a la cual pertenece. El profesor Francois Vallaeys (s/f), académico que ha contribuido intensamente a la reflexión de la RSU en América Latina, afirma que

*“al igual que la empresa que ha debido superar el enfoque filantrópico de la inversión social para entenderse a sí misma bajo el nuevo paradigma de la Responsabilidad Social, la universidad debe de tratar de superar el enfoque de la proyección social y extensión universitaria como apéndices bien intencionados a su función central de formación estudiantil y producción de conocimientos, para poder asumir la verdadera exigencia de la RSU.”*

En este marco la universidad se inscribe en un nuevo contrato social *“para una reforma universitaria de responsabilización social que no sea meramente cosmética, sino una profunda reflexión*

sobre el significado social de la producción del conocimiento y la formación profesional de líderes en la era de la ciencia" (Vallaey, s/f). En otras palabras, en esta línea del pensamiento las universidades se comprometen seriamente en la construcción de sociedades profundamente democráticas, innovadoras, prósperas e incluyentes. Avanzar en RSU comprende, como dice Licandro (2016), superar prácticas obsoletas, abandonar viejos dogmas y asumir un compromiso serio con los conciudadanos. Este camino es un desafío tanto para las universidades como para los universitarios, que implica, entre otras cosas, la redefinición de planes de estudios y metodologías de enseñanza, la realización de investigaciones que aporten soluciones realistas a los problemas sociales, la creación de espacios de reflexión intra e interuniversitarios pluralistas abiertos al desarrollo de nuevas ideas y soluciones, el aprendizaje para trabajar entre nosotros y con los demás actores institucionales, la superación de las inercias culturales que lo que hacen es limitarnos justamente en el desarrollo hacia un país más próspero y más justo. (Licandro, 2016)

La Universidad Católica del Uruguay (2003) en el marco del concepto de RSU y en particular en la dimensión de la *formación de los estudiantes para la responsabilidad social*, incursiona en la promoción del nuevo pacto social mencionado anteriormente.

Desde esta perspectiva se entendió transitar el proceso de investigación sobre el tema, permitiendo así alcanzar una visión más realista del mismo desde el rol profesional de los estudiantes. El taller de investigación se desarrolló sobre la base teórica "learning by doing" o "aprender haciendo", formulando sobre nuevas bases una propuesta pedagógica en oposición a la escuela tradicional. En el sistema educativo tradicional el alumno adopta una actitud pasiva, concurriendo al salón de clase a recibir una clase magistral por parte del docente, quien debe proveerles de todo el conocimiento. En cambio, en la nueva metodología de enseñanza los alumnos tienen un rol activo, elaborando para sí y por sí mismos el material que se les provee. Es una pedagogía que promueve el aprender a pensar, en la cual el profesorado tiene el papel de mediador y facilitador en el proceso de aprendizaje del alumno. El Papa Francisco I sostuvo, dirigiéndose en Roma a estudiantes y educadores: *"El campo de la educación no se limita a la escuela convencional. Anímense a buscar nuevas formas de educación no convencionales, según las necesidades del lugar, el tiempo y las personas"*.

El "aprender haciendo" no es meramente realizar un aprendizaje por medio de la experimentación, sino aprender del mundo real; es una aplicación directa y práctica de la teoría, pero no es lo único. En este modelo prima la importancia de la articulación del pensar con el hacer. Se trata de alcanzar un método con más interacción, en el cual el alumno pasa de ser un observador pasivo a un agente activo de su proceso de aprendizaje. El docente se convierte en un "classroom manager" o "facilitador del aprendizaje", guiando a sus alumnos a recorrer el proceso de construir el conocimiento. En tal sentido, la innovación de esta metodología pasa por no poner barreras al aprendizaje. Esta forma de enseñar es un desafío para ambas partes. Por un lado, para los docentes requiere un esfuerzo mayor de preparación, apertura a las ideas que surjan, seguimiento personal de los proyectos, asesorar y guiar. Por otro lado, para los alumnos requiere salir de la posición de aprender pasivamente y pasar a la acción trabajando en un proceso continuo de construcción del conocimiento (Pascualino e Imwinkelried, 2013).

Los egresados de las carreras universitarias se integran a un mercado laboral en el cual las organizaciones demandan autonomía de pensamiento, innovación constante e interacción dentro de la empresa y con su entorno. Es así que la universidad cumple un rol fundamental en la formación de estos profesionales, promoviendo el desarrollo de competencias y capacidades

que lo habiliten a gestionar las empresas del futuro. Al promover este modelo de aprendizaje se partió de la premisa que la formación universitaria en RSE es clave para continuar desarrollando cada vez más políticas de RSE en las empresas uruguayas. La formación e investigación en RSE como estrategia educativa contribuye sin lugar a dudas al fortalecimiento de la gestión empresarial en esta línea. En la medida que nuestros profesionales egresados profundicen y avancen en los diferentes enfoques que implica el tema, podrán desarrollarse como actores *conscientes, compasivos, comprometidos y competentes* en las empresas como está implícito en esta la filosofía universitaria.

## »» DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La cátedra de Metodología de la Investigación definió la modalidad de *taller* para aplicar en las diferentes carreras de grado de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad. Dicha modalidad tiene como objetivo integrar los contenidos académicos del curso - orientados a las competencias definidas para la asignatura-, así como también el aprendizaje práctico en el plano actitudinal y motivacional de los estudiantes, asociado a la generación de compromiso y sensibilización entorno a la temática de Responsabilidad Social. Es pertinente mencionar que el taller se desarrolló en el último año de la carrera, por lo cual, se entiende que el estudiante ha alcanzado cierto grado de madurez en su proceso de formación profesional y a su vez la mayoría ya están insertos laboralmente, aspectos favorables para la reflexión e integración del tema.

Como metodología de trabajo se articularon en forma paralela los fundamentos teóricos del curso con el transitar en la práctica la construcción de un proceso de investigación, siendo los estudiantes los actores principales en la generación del conocimiento. Para alcanzar este objetivo se trabajó en cada grupo en la formación de equipos de trabajo, integrados por un promedio de cuatro estudiantes.

## »» EL TALLER

### LA INVESTIGACIÓN

La investigación partió de un objetivo general común para todos los grupos de todas las carreras, enunciado de la siguiente forma: *analizar la percepción y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas uruguayas*. A partir de la definición del objetivo general, cada equipo de trabajo determinó los objetivos específicos de la investigación, según los intereses afines a sus respectivas carreras de grado.

El proceso realizado en el taller siguió la secuencia representada en el esquema adjunto: una vez que los equipos de trabajo definieron sus objetivos específicos, los docentes propiciaron dinámicas de grupos a través de las cuales se relevó el conocimiento que tenían los estudiantes sobre RSE, al mismo tiempo que ellos mismos hacían consciente su grado de conocimiento al respecto. En segundo lugar, se indagó la bibliografía existente sobre el tema, dando sustento al marco teórico de la investigación. Luego, se definió el diseño metodológico y las técnicas de

recolección de datos a emplearse en la investigación, definiendo el trabajo de campo. Por último, los equipos realizaron el análisis de los datos obtenidos, haciendo una puesta en común y compartiendo sus conclusiones.

El diseño metodológico de la investigación fue de carácter exploratorio descriptivo. La fase exploratoria tuvo como propósito la familiarización con el tema RSE, el relevamiento de información pertinente, indagar acerca del conocimiento a priori de los actores de la experiencia de investigación, así como lograr la caracterización del fenómeno de estudio, describiendo sus diferentes aspectos y sus principales manifestaciones en las empresas uruguayas. Teniendo en cuenta la estrategia del diseño metodológico, se determinó que ciertas carreras hicieran énfasis en el enfoque cualitativo, mientras que otras lo hicieron en el cuantitativo.

## LA EJECUCIÓN DEL TALLER

El taller avanzó en forma paralela en el abordaje teórico de la asignatura mediante clases teóricas explicativas y en actividades prácticas propias del tema de investigación. Bajo esta metodología, los estudiantes tenían tareas asignadas, individuales y en equipo, que los habilitó para realizar el trabajo de campo de la investigación. Se combinaron un enfoque cualitativo y uno cuantitativo.

**Enfoque Cualitativo.** La primera aproximación al tema se realizó mediante la aplicación de la técnica *focus group*, en donde los docentes oficiaron de moderadores y los estudiantes de participantes. El objetivo de esta práctica fue relevar el grado de conocimiento que tenían los estudiantes al momento de iniciar la investigación y previo a entrar en contacto con el conocimiento teórico. Asimismo, esta técnica permitió poner a los participantes en contacto con su propio conocimiento, ideas y preconceptos que tenían del tema. De esta forma se pudo constatar que los estudiantes partían de un conocimiento muy superficial de RSE, con cierta conceptualización errónea del mismo, desconociendo su alcance tanto a nivel de la comunidad como a nivel de las empresas uruguayas. Se observó también que la mayoría de ellos no habían reflexionado sobre su participación o involucramiento desde ninguna perspectiva, es decir, como actores participantes desde lo personal, académico o laboral.

A partir de esta observación, se entendió necesario comenzar con la búsqueda de información de *fuentes secundarias*, tales como, bibliografía, artículos y videos referentes del tema, elementos que facilitaron la construcción de un sustento teórico y la toma de contacto con el estado del arte en la temática RSE en las empresas uruguayas. Partiendo de la base de la bibliografía indicada por el equipo docente, los estudiantes profundizaron en su conocimiento con la metodología de lecturas previas y dinámicas de discusión en equipos.

Una vez que los estudiantes trabajaron en la construcción del marco teórico – conceptual de referencia, se comenzó a introducir la metodología de *entrevistas en profundidad*, definiendo como marco muestral la base de empresas asociadas a DERES. El público objetivo fueron empresarios, directivos o mandos jerárquicos de las empresas seleccionadas y trabajadores que participan en el desarrollo de políticas de RSE dentro de estas empresas. Se elaboró una *pauta de entrevista* común a todos los equipos de trabajo, contemplando la amplitud del tema necesaria para abordar los diferentes objetivos específicos planteados por los estudiantes. Previo a que los estudiantes salieran al campo a realizar las entrevistas, se trabajó intensamente en la

formación teórico-práctica de la técnica, conociendo en profundidad las diferentes tácticas de la entrevista y aplicando dinámicas de roleplaying para familiarizarse con la misma.

**Enfoque Cuantitativo.** Se seleccionó la *encuesta* como técnica cuantitativa de recolección de datos, tomando como base la información recabada en las entrevistas para diseñar el formulario correspondiente para su aplicación. El muestreo fue no probabilístico intencional y la población objetivo fueron trabajadores dependientes de empresas en general, alcanzando una muestra de cuatrocientos cincuenta registros. El objetivo central fue conocer el nivel de conocimiento de los trabajadores de empresas uruguayas sobre Responsabilidad Social Empresarial y su opinión al respecto. La aplicación de la encuesta se desarrolló en forma simultánea en todos los grupos de la carrera de Cr. Público de la Facultad de Ciencias Empresariales, pudiendo unificar de esta forma el procesamiento de los datos correspondientes, optimizando así el análisis de los resultados de la investigación. Al igual que en el enfoque cualitativo, se trabajó con una metodología teórico-práctica, en la cual se promueve la participación de los estudiantes tanto en el proceso de elaboración del cuestionario, en la aplicación de la encuesta y en el análisis de los datos recolectados.

## » ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

Como se refirió anteriormente, en el presente artículo no se presentan los resultados de la investigación en sí misma, sino se comparte el análisis de la experiencia del taller. Dicho análisis se abordará desde dos ejes: por un lado, la experiencia del cambio en la metodología de enseñanza y, por otro lado, la experiencia de conocimiento sobre el tema RSE.

Desde el punto de vista de la metodología del aprendizaje, el taller tuvo un resultado muy positivo en comparación con la metodología anterior de trabajo. El “aprender haciendo” promovió el involucramiento de los estudiantes de principio a fin del taller, manteniendo un nivel alto de interés a lo largo de la experiencia. Es importante tener en cuenta que los cursos de aplicación fueron semestrales y desde la primera semana de clases ya se los introducía en el tema de investigación bajo esta metodología; es decir, estaban activamente trabajando desde el primer momento y hasta el final. El transitar como actores participantes de las diferentes técnicas de investigación – focus group, entrevista en profundidad y encuestas – desde su construcción, aplicación y análisis, permitió generar su compromiso, responsabilidad, reflexión y generación de su propio conocimiento.

En relación al análisis de la experiencia sobre el tema de estudio, sorprendió gratamente el nivel de interés que fue despertando en los participantes a medida que avanzaba el taller y cómo fue evolucionando su percepción y conocimiento sobre RSE. En primera instancia, se observó cierta apatía frente al mismo, la cual se interpretó como resultado de la inercia de ver los temas desde afuera y no como partes involucradas. Esta realidad cambió sustancialmente al ser convocados desde su opinión a través de la técnica de focus group; expusieron su punto de vista, sus ideas, sus percepciones, interactuaron con sus pares y tomaron contacto con su desconocimiento, prejuicios y resistencias sobre RSE. Surgieron preguntas que marcaron el camino del taller: ¿qué es realmente RSE? ¿qué políticas de RSE desarrollan las empresas uruguayas? ¿es una moda o recursos de marketing de las empresas? ¿qué hace que realmente sea una filosofía empresarial y no mera filantropía?

Fue el momento de entrar en contacto con la teoría, proporcionarles fundamentos teóricos que les permitieran empezar a responder sus interrogantes y al mismo tiempo estimularlos a buscar más información. Considerando que eran estudiantes de grado avanzado en su carrera (tercero y cuarto grado), se constató que no habían tenido contacto directo con el tema de RSE en la curricula universitaria, lo cual nos llama a la reflexión como docentes formadores de futuros profesionales responsables.

El pasaje de la teoría a la práctica fue el siguiente salto; entrar en contacto con las empresas a partir de las entrevistas y la encuesta permitió un acercamiento al tema que marcó la diferencia. El descubrimiento, la sorpresa y el despertar nuevos intereses definió esta etapa. Descubrieron que existen empresas privadas y estatales en Uruguay que desarrollan políticas de RSE integrando sus prácticas como parte de su filosofía empresarial. Se sorprendieron del alcance que ha desarrollado el tema y del involucramiento del personal en la gestión de dichas prácticas. Despertaron nuevos intereses sobre el tema, generando nuevas interrogantes para seguir investigando.

Ahora bien, no todo fue “color de rosas”; en este proceso también se sorprendieron de empresas que si bien tienen implícito en su discurso la inclusión de políticas de RSE, en la práctica no es así. Algunos estudiantes llegaron a descubrir que en las empresas que ellos trabajaban habían políticas enunciadas de RSE, pero ellos lo desconocían. Esto generó por un lado, sorpresa y cuestionamiento en relación a la veracidad de las mismas y, por otro, la reflexión en ellos mismos sobre su rol, participación y compromiso dentro de las empresas.

El análisis de la experiencia arrojó un saldo positivo de la misma en los dos ejes mencionados y la convicción de que el tema de RSE debe ser incluido en la curricula universitaria, acompañando la formación profesional en todas las carreras.



## APRENDIZAJES Y LOGROS OBTENIDOS

**Primero.** La experiencia de pasar de una metodología tradicional de enseñanza al método de educación – acción resultó una estrategia efectiva para el aprendizaje. Haber integrado teoría y práctica involucrando activamente a los estudiantes en el proceso, impactó generando mayor interés y participación de los mismos en la producción de su conocimiento. De esta forma se articuló el aprendizaje propio de la asignatura – Metodología de la Investigación – con el objetivo de estudio planteado – la Responsabilidad Social Empresarial – “aprendiendo” del tema, “haciendo” su propio proceso de investigación.

**Segundo.** Para los estudiantes, el taller de investigación de RSE les permitió tomar contacto con el tema partiendo de su propia experiencia, intercambiar ideas con sus pares y hacer consciente la falta de conocimiento que tenían sobre el mismo. También es importante destacar el desconocimiento que tenían referente al alcance que el tema tiene hoy en las empresas uruguayas. Esto impacta teniendo en cuenta que la población del taller fueron estudiantes que cursaban sus últimos años de carrera y a lo largo de la misma no habían tenido un acercamiento profundo a la RSE. En las exposiciones finales de los resultados de la investigación se identificó un alto nivel de reflexión y compromiso por parte de los estudiantes, respecto a su papel dentro de las empresas participando del desarrollo de políticas en RSE, visualizándose así como posibles gestores del cambio hacia la implementación de la RSE en las empresas uruguayas.

**Tercero.** Para la universidad, el taller de investigación de RSE permitió por un lado, validar la experiencia como modelo de metodología de aprendizaje y por otro lado, reflexionar sobre la formación en RSE. En el entendido que la Universidad Católica del Uruguay promueve la Responsabilidad Social Universitaria, centrando el proceso de aprendizaje en el estudiante y en la formación de profesionales promotores de la Responsabilidad Social Empresarial dentro de las empresas, se recomienda, a partir de esta experiencia, la inclusión de una asignatura transversal a todas las carreras sobre RSE. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **AUSJAL** (2009). *Políticas y Sistema de Autoevaluación y Gestión de la RSU*. Argentina: AUSJAL.
- **DERES** (s/f). *Manual de Primeros Pasos. Responsabilidad Social Empresarial*. Montevideo: Autor.
- **Instituto Uruguayo de Normas Técnicas** (2011). *Guía de Responsabilidad Social*. Montevideo: Autor.
- **Licandro, O.** (2016). *Responsabilidad social empresaria. Reflexiones, investigaciones y casos*. Montevideo: Grupo Magro Editores.
- **Pasqualino, R. e Imwinkelried, G.** (2013). Seminarios de Integración y Aplicación. La importancia de incentivar el pensar y el actuar. Learning by doing. XXXV Simposio Nacional de Profesores de Práctica Profesional. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional de Entre Ríos. Septiembre de 2013.
- **Universidad Católica del Uruguay** (2003). Lineamientos para desarrollar la Responsabilidad Social de la Universidad. Documento interno aprobado por el Consejo Directivo Universitario. Montevideo: Autor.
- **Vallaes, F.** (s/fecha). ¿Qué es la responsabilidad social universitaria? Pontificia Universidad Católica del Perú.
- **Zurita, R. (2003)**. El rol de las universidades. En: Proyecto Universidad Construye País. Universidad Construye País N° 3. Educando para la Responsabilidad Social. La Universidad en su función docente 08 - 09 de mayo de 2003. Santiago: Autor. Extraído de: <http://rsuniversitaria.org/web/images/stories/memoria/UCP%202003.pdf>



# El Voluntariado Corporativo como herramienta de gestión de la cultura organizacional de RSE.

## El caso de Pronto!

### RESUMEN

En este artículo se describe y analiza la experiencia de diseño e implementación de Voluntariado Corporativo (VC) en la empresa financiera uruguaya Pronto!. Ésta concibe al VC en el marco de su filosofía de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y como parte de su cultura organizacional, tomando en cuenta los valores centrales que fomenta como criterios que guían esas actividades, la selección de los voluntarios y de las organizaciones sociales con las cuales contribuye la compañía. Se realiza una breve presentación de la empresa, su cultura organizacional y el lugar que ocupa la RSE, para luego centrar el artículo en el VC y cómo se lo define. Se describe cómo se gestiona el VC, las actividades que se realizan, los criterios para seleccionar a las organizaciones sociales con las que colabora y el reconocimiento que implica para el trabajador el hecho de ser voluntario. Finalmente, se presentan los diferentes beneficios que aporta el VC para la empresa, los voluntarios y las organizaciones sociales, así como también aquellos factores que facilitan su implementación y desafíos.

**Palabras clave:** Voluntariado Corporativo, Responsabilidad Social Empresaria, Cultura Organizacional, Alianzas Estratégicas.

### DATOS DEL AUTOR:

**Stefanía Yapor**

**Título académico:** Licenciada en Sociología. Especialista en Cambio Organizacional

**Pertenencia institucional:** Programa de Investigación sobre RSE. Universidad Católica del Uruguay

**Cargo:** Investigador asociado

**CONTACTO:** stefania.yapor@correo.ucu.edu.uy

**Recibido:** 10/06/2016

**Aceptado:** 29/06/2016

### ABSTRACT

This article describes and analyzes the experience of a Uruguayan financial company called Pronto! related to the design and implementation of Corporate Volunteering (CV). In it, CV is conceived as part of its philosophy of Corporate Social Responsibility (CSR) and its organizational culture, taking into account the core values that it promotes as criteria that guide CV practices, the selection of volunteers and social organizations with which the company contributes. A brief presentation of the company, its organizational culture and the place of CSR, is

performed. The article focuses in CV, it describes how it is defined, managed, what activities are performed, the criteria for selecting the civil society organizations with which it collaborates and the recognition that implies for the worker being a volunteer. Finally, the different benefits that CV bring for the company, volunteers and social organizations, are presented, as well as those factors that facilitate its implementation and challenges.

**Key words:** Corporate Volunteering, Corporate Social Responsibility, Organizational Culture, Strategic Alliances.



## INTRODUCCIÓN

El VC es una modalidad específica del voluntariado en donde el ámbito empresarial es el principal protagonista. Una empresa ya no puede centrarse, únicamente, en la consecución del beneficio económico, sino que es necesario desarrollar un comportamiento responsable, si quiere ser sostenible en el tiempo. Es un tema que en Uruguay se ha instalado en la última década en la agenda de las empresas y de las organizaciones sociales.

Las prácticas de VC aportan beneficios para todos los stakeholders involucrados: la empresa, los voluntarios y la comunidad. Las compañías pueden mejorar su clima organizacional, fomentar el desarrollo de competencias en sus trabajadores, fortalecer su vínculo con la comunidad y mejorar su imagen corporativa. Los voluntarios pueden tener contacto con otras realidades, mejorar habilidades de trabajo en equipo, contribuir a su deseo de ayudar a otros. La comunidad se ve beneficiada al incrementarse las actividades de voluntariado y al formarse alianzas con empresas para obtener diferentes recursos, entre otros aportes.

Si bien no existe una mejor forma de hacer VC, en la bibliografía se mencionan ciertos factores como imprescindibles para su buen funcionamiento: debe ser coherente con la cultura corporativa, debe contar con el compromiso de la Dirección y con un clima organizacional que fomente la participación de los trabajadores (Voluntare, 2013; Sanz et al., 2012). En este sentido, en este artículo se analiza la experiencia de VC en la empresa Pronto! que lo diseña e implementa integrado a su RSE como una visión estratégica de negocio, para mantener el compromiso social de la empresa y como reflejo de su cultura organizacional.

Ese reflejo de la RSE y VC con la cultura organizacional se visualiza, entre otros aspectos, en el hecho de querer aportar valor a todas las personas con las que la empresa interactúa, desde sus empleados hasta la comunidad y por el alineamiento con uno de los que constituye sus valores centrales: el afán continuo de superación, como se apreciará a lo largo del artículo.

Según el experto estadounidense en VC Ken Allen, una empresa debe desarrollar su propio programa de VC según su entorno social, el perfil de sus empleados, su estructura y el negocio al que se dedica, con independencia de las modas y modelos y sin obviar las diferencias culturales. A esto es lo que el autor denomina "práctica inspiradora" (Allen, 2012). Este estudio pretende mostrar las prácticas inspiradoras de una empresa uruguaya en materia de ideas de gestión de VC, que sirvan para quienes decidan implementarlo o mejorarlo.



## LA EMPRESA

Pronto! se define a sí misma como una empresa tecnológica enfocada al negocio financiero. Fundada en 1997 con dos colaboradores con el nombre de “Pronto Crédito” en Colonia del Sacramento, en 2003 llegó a Montevideo. Hoy en día dispone de una amplia red de distribución conformada por 36 sucursales, 560 puntos de venta presentes en los 19 departamentos del país, un call center de atención al cliente y uno de cobranza. Cuenta con más de 650 integrantes con un promedio de edad de 29 años (Pronto!, 2016).

A través de la aplicación y desarrollo de tecnología avanzada para procesar grandes volúmenes de información se propone “promover la inclusión social al actuar como puerta de acceso al crédito para un segmento de la población con dificultades para ingresar al sistema financiero” (Pronto!, 2016:12). Mediante productos como préstamos personales, préstamos amortizables, líneas de crédito, órdenes de compra (que permite a los clientes financiar la adquisición de un producto en los locales de socios comerciales de Pronto!), tarjetas de crédito y el plan Beneficia (que brinda servicios adicionales a clientes y colaboradores en materia de salud y seguridad a través de diferentes planes) esta empresa brinda servicios a una cartera de más de 250.000 clientes activos.

La dirección de esta empresa está a cargo de una Gerencia General y de un conjunto de gerencias que reportan directamente a ella: Capital Humano & Comunicación, Cumplimiento & Gobierno Corporativo, Administrativo-Financiero, IT, Riesgo & Recupero, Ventas y Estrategia e Innovación. Dentro de la gerencia de Capital Humano & Comunicación se encuentra el área de “Comunicación & RSE”, que lidera el programa de Responsabilidad Social Empresaria. Éste, según palabras de su gerente, “refleja la cultura organizacional de Pronto!, generando espacios que promueven el desarrollo de la educación financiera”.

Desde 2011 la empresa es miembro del grupo Scotiabank, una de las instituciones financieras líderes a nivel mundial. Esto representó para Pronto! un reconocimiento a su labor y una oportunidad de crecimiento al incorporar sus mejores prácticas de gestión y compartir pautas culturales. Al igual que Pronto!, el grupo Scotiabank promueve el compromiso hacia la RSE (Pronto!, s/f).



## METODOLOGÍA

La elaboración de este artículo se basó en información obtenida de: 1) una encuesta sobre distintos aspectos de la gestión del VC aplicada a la empresa; 2) entrevistas realizadas a la Gerente de Comunicación & RSE y a la Gerente de Capital Humano & Comunicación; 3) se participó en calidad de observador en una reunión del Comité de RSE con el Gerente General y 4) diversos documentos de la empresa, entre los que destacan sus memorias de RSE de 2013, 2014 y 2015, su Manual de Cultura, boletines de RSE y el estatuto del Comité de RSE.



Pronto! entiende la Responsabilidad Social Empresaria como la

*“contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas (...). Es una visión de negocio en la que voluntariamente nos comprometemos a contribuir al desarrollo sustentable por medio de nuestras acciones y el uso de nuestros recursos” (Pronto!, 2016:43).*

Desde la Gerencia General se transmite el mensaje de que la RSE es un tema central en la compañía y que se implementa con la misma intención e intensidad que las otras áreas del negocio.

“Mantener el compromiso social” constituye uno de sus “drivers estratégicos” para desarrollar su estrategia y cumplir con su misión (ser reconocida como la mejor empresa financiera del país) al igual que mantener la rentabilidad en el largo plazo, alcanzar una productividad superior, mejorar la experiencia del cliente y producir activos de alta calidad y volumen (Pronto!, 2016).

Desde 2009 trabaja junto a DERES (organización que promueve la RSE en Uruguay), de la que ha recibido orientación. Esto fue un factor importante para contemplar la temática de la RSE en el negocio de Pronto!, inquietud que ya estaba presente desde los inicios de la empresa al trabajar en la inclusión financiera, según palabras de la Gerente de Comunicación & RSE. Desde 2013 integra la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE) por identificarse con el compromiso ético en el desarrollo de los negocios que promueve esta organización.

Para mantener y desarrollar el compromiso social, Pronto! lo hace a través de *Sumá Bienestar*, programa basado en la filosofía de la RSE, que fue formalizado en 2010. El departamento de Comunicación & RSE es el encargado de definir, comunicar e implementar sus actividades. Desde *Sumá Bienestar* se generan acciones orientadas a la educación financiera (se promueve la filosofía de consumo responsable), se brinda apoyo a la comunidad (se colabora con distintos actores sociales que tienen un rol importante en la comunidad), se promueve la calidad de vida (se apuesta al desarrollo de los colaboradores, fomentando un excelente clima laboral y el cuidando de su salud), se trabaja en el cuidado ambiental (del agua, energía, infraestructura y papel) y se realiza un acercamiento a la cultura, como por ejemplo el patrocinio del Ballet Nacional del Sodre como forma de apoyar y promover la generación de espectáculos nacionales de primer nivel.

“Veo a *Sumá Bienestar* como un ejemplo del camino que como empresa hemos recorrido, en tanto crear, formalizar, promover y vivenciar un programa que es reflejo de nuestra cultura organizacional” (declaración de la Gerente de Capital Humano & Comunicación en Pronto!, 2016:10). La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Para Chiavenato (2007:85) es “el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización”. Este autor establece que la cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en una organización; en esta empresa la RSE está inmersa en ella, promovida al resto del personal desde el nivel estratégico.

Para Pronto! la RSE constituye una forma de vivenciar su misión y valores fundamentales, es un “mecanismo para alinear a la cultura”, según la Gerente de Capital Humano & Comunicación. Los valores centrales que constituyen los pilares de esta cultura organizacional son la integridad y el afán de superación (Pronto!, 2015):

*“El afán de superación y la continua búsqueda por ser mejores en lo que hacemos constituyen el motor que nos impulsa a avanzar y a seguir innovando” (...) La excelencia a la que aspiramos no es una “línea de llegada”, un estado que se alcanza de una vez y para siempre: la seguimos construyendo todos los días, con cada acción que planificamos y ejecutamos (Pronto!, s/f: 6 y 7).*

Pronto! ha plasmado esos valores en su “Manual de Cultura”, documento trabajado con los líderes de la empresa y compartido con sus equipos, donde define la forma en cómo se interactúa entre los colaboradores y se alcanzan los objetivos.

Se fomenta una cultura proactiva, orientada a resultados y con equipos de alto rendimiento. En este sentido, la empresa establece como competencias cardinales (que traducen en comportamiento los valores de Pronto!): la integridad (actuar en consonancia con lo que cada uno dice, piensa y considera importante), el compromiso (sentir como propios los objetivos de la empresa), la orientación a resultados (encaminar las acciones al logro de lo esperado) y la orientación al cliente (deseo de ayudar o servir a los clientes internos y externos, de comprender y satisfacer sus necesidades). Asimismo, define como “motores de la actividad diaria” a los verbos “hacer”, “ganar” y “reconocer”. “El reconocimiento nos llega a partir de lo que ganamos, que es una consecuencia de lo que hacemos” (Pronto!, 2015:36).

La empresa cuenta con un Comité de RSE que difunde sus objetivos, valores y alienta la participación de los colaboradores en actividades de RSE. Integrantes de todas las áreas pueden participar activamente como miembros del Comité. Formar parte de él es, según las entrevistadas, un reconocimiento y también un compromiso. Asimismo, Pronto! considera que cada voluntario es un “embajador” de la empresa ya que se espera que represente sus valores y compromiso. “Se entiende que el voluntariado es una forma de gestionar la cultura de Pronto! (...) Todos los gerentes tienen un indicador relacionado con RSE, por lo que se va integrando a la gestión cotidiana. Es todo un proceso”, según la Gerente de Comunicación & RSE. A continuación se analizarán los factores del VC que reflejan esa cultura organizacional y se describe en qué prácticas concretas se tangibiliza.



## EL CONCEPTO DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO EN PRONTO

El Voluntariado Corporativo puede definirse como “cualquier medio formal u organizado utilizado por una compañía para animar y apoyar a sus empleados y jubilados a ofrecer voluntariamente su tiempo y habilidades al servicio de su comunidad” (Acción Empresarial, 2004:7). Se lo puede entender como el “conjunto de actividades promovidas y facilitadas por la empresa con el fin de crear y sostener – brindando recursos económicos, humanos y tecnológicos – un canal de participación de los empleados para que, en calidad de voluntarios, brinden su tiempo, capacidades y talentos a diferentes organizaciones sociales” (Fundación Compromiso, 2008:5).

Para Pronto! el VC es una “herramienta de gestión”. También se establece que los principales stakeholders hacia los que está orientado son la comunidad y los colaboradores, tal como se puede apreciar en la siguiente frase de su Gerente de Comunicación & RSE:

*“Voluntariado es parte del programa de Responsabilidad Social, es una de las formas que tenemos de implementar el programa y tangibilizarlo, ayudar a las ONGs a través del compromiso de nuestro equipo (...). Es una herramienta de trabajo, una herramienta de gestión, a través de la cual la empresa hace participar a sus colaboradores en acciones que son beneficiosas para la comunidad, para la compañía y para el propio colaborador porque puede desarrollar o profundizar habilidades que tiene, conocer compañeros e integrarse y aportar valor a causas nobles”.*

Esa forma de concebir el VC permite enmarcarlo dentro del enfoque de la Responsabilidad Social de la empresa (Licandro, 2016) que integra, por un lado, la perspectiva del voluntariado como herramienta del capital humano y, por otro, la perspectiva del voluntariado como soporte a las acciones sociales. Esto coincide con los stakeholders a los cuales se orientan esas actividades: comunidad y colaboradores. Ese enfoque permite superar las limitaciones que tiene cada perspectiva consideradas de forma individual: las acciones sociales no son solamente elegidas en función de los objetivos de desarrollo de capital humano, así como tampoco los voluntarios son considerados como medios para llevar a cabo las acciones sociales. Es posible visualizar el alineamiento que tiene el voluntariado con lo que constituye parte de la misión de Pronto!: “Aportamos valor como forma de lograr el bienestar de todas las personas que interactúan con la empresa” (Pronto!, 2016:15). El VC forma parte de su plan estratégico: “Un driver estratégico es mantener nuestro compromiso con la sociedad y en ese driver está el programa de voluntariado” (Gerente de Comunicación & RSE).

Los principales motivos por los cuales la empresa aplica el VC se pueden organizar en tres niveles. En primer lugar, el VC contribuye a alinear al personal con su cultura y valores, al formar parte de su RSE y porque ser voluntario constituye un premio o reconocimiento a los colaboradores seleccionados para esta labor. En un segundo nivel se mencionó que el VC influye en la percepción de la imagen que tienen los colaboradores (así como también a nivel externo) y que se pretende, a través de la realización de esas actividades, generar orgullo por Pronto! y por formar parte de ella. Finalmente, el tercer nivel de objetivos está conformado por la intención de brindar oportunidades de desarrollo a los empleados, mejorar el clima laboral a través de su integración y camaradería y poder incrementar el número de voluntarios sociales.



## EL PROCESO DE INCORPORACIÓN DEL VOLUNTARIADO

Desde la formalización del programa de VC en 2010, se creó un comité de RSE con la asesoría de DERES. En los primeros años de funcionamiento el comité se reunía para decidir qué acciones en materia de RSE y de VC llevar a cabo, al estar aprendiendo sobre estos temas y no tener un foco definido sobre con cual organización social trabajar. Las actividades eran propuestas por los colaboradores.

Al consolidarse los conocimientos adquiridos a través de DERES y organizarse de forma más estratégica, se buscó trabajar junto a instituciones que intervengan en el área de educación y que atiendan a niños en situación de vulnerabilidad, por lo que se optó por organizaciones sociales reconocidas a nivel de marca como Aldeas Infantiles, Fundación DESEM – Jóvenes Em-

prendedores, Fundación Niños con Alas, UNICEF y Teletón. El VC es diseñado y gestionado por la empresa, quien decide con cuáles miembros de la comunidad se va a contribuir. Los voluntarios pueden plantear ideas en un rol más vinculado con lo operativo. Por ejemplo, pueden realizar propuestas sobre cómo llevar adelante una actividad recreativa, cómo adecuar talleres según el público objetivo luego de haber recibido ciertos lineamientos, etc.

A partir de 2013 el rol del comité fue cambiando. En la actualidad sus miembros actúan como difusores, porque replican la filosofía de la RSE en las diferentes áreas de la empresa y también contribuyen con el apoyo logístico para las actividades que se llevan a cabo. Actualmente, las propuestas de actividades de VC son formuladas en el departamento de Comunicación & RSE (en base a la estrategia de la compañía, que es definida por la Gerencia General) y compartidas con la Gerencia de Capital Humano & Comunicación. Posteriormente, para estas propuestas, se formula un plan con sus objetivos: "Es un política bien a nivel estratégico", afirmaron las entrevistadas.

De esta forma se podría decir que el VC en Pronto! ha transitado un camino donde en sus comienzos se caracterizaba exclusivamente por acciones ad-hoc de voluntariado y en la actualidad lo hace mediante la participación en programas estructurados de voluntariado gestionados por organizaciones sociales. Según la clasificación de las formas de VC que establece Licandro (2016) las empresas adoptan acciones de voluntariado ad-hoc principalmente cuando comienzan a practicarlo, dado que sirve para canalizar las iniciativas solidarias de los empleados y se puede atender mediante ellas situaciones de emergencia, como desastres naturales. A diferencia de ello, los programas estructurados de voluntariado son una de las formas más interesantes de participación para las empresas, debido a que son las organizaciones sociales quienes desarrollan esos programas con un elevado grado de estructuración y replicabilidad. Esto permite a las empresas ahorrar tiempo y energías para organizar esas actividades, tener menor incertidumbre sobre esos procesos y resultados (al ser esas organizaciones y sus procedimientos de público conocimiento y contar con una reputación sólida y de confiabilidad) y porque permite seleccionar los programas que mejor se adecuen a sus objetivos (Licandro, 2016).

Aun en aquellos programas de VC diseñados por las organizaciones sociales en los que Pronto! participa, la empresa intenta relevar las necesidades de esos stakeholders y la posibilidad de planificar acciones en conjunto, especialmente para el caso de la implementación de talleres de educación financiera. En palabras de la Gerente de Comunicación & RSE:

*"Ahora es una alianza y un compromiso, es hablado con la ONG. Nos juntamos a principio de año y vemos qué necesidades tiene para este año, cómo quieren trabajar, si quieren trabajar con talleres de educación financiera tratamos de hacerlo en conjunto".*

Esto refleja el nivel de compromiso y coordinación entre las partes y el establecimiento de acuerdos de mediano y largo plazo y no solamente la planificación de instancias puntuales de colaboración.



## LA GESTIÓN DEL VC

Pronto! registra una evolución del porcentaje de empleados inscriptos en actividades de voluntariado, aumentando de un 20% en 2014 hasta un 50% de la plantilla en 2015. A continua-

ción se describirán algunos aspectos de la gestión del VC que hacen que cada vez más sea mayor la cantidad de colaboradores que desean involucrarse: 1) las principales actividades; 2) los activos que la empresa aporta como soporte o complemento de esas actividades; 3) los criterios para elegir a las organizaciones sociales donde canaliza el voluntariado de sus empleados; 4) la forma como se evalúan los impactos del VC y 5) el significado que tiene para la empresa el hecho de que un empleado se desempeñe como voluntario.



## ACTIVIDADES DE VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Si se analizan las diferentes prácticas realizadas en el marco del programa de RSE *Sumá Bienestar*, se puede decir que las actividades de VC pueden encontrarse entre aquellas relacionadas con la educación financiera y el apoyo a la comunidad.

### EDUCACIÓN FINANCIERA

Con las actividades de educación financiera se desea fomentar una filosofía de consumo responsable y que las personas administren de forma eficiente su economía personal y familiar (Pronto!, s/f). “Como empresa financiera entendimos que debíamos atender nuestro impacto económico y por eso nuestro foco está en la educación financiera”, afirma la Gerente de Capital Humano & Comunicación en Pronto! (2015:8). Las prácticas de apoyo a la comunidad tienen como objetivo promover el bienestar de los uruguayos, especialmente de los grupos más vulnerables y ofrecer oportunidades de valor para los colaboradores de la empresa al aportarles aprendizajes que surgen de esas instancias de interacción con otras personas.

La selección de este tipo de actividades y del público objetivo están alineadas con la actividad del negocio, tal como propone la guía de Responsabilidad Social ISO 26.000 (UNIT-ISO, 2010). En cuanto a la promoción de educación financiera, los colaboradores de Pronto! participan en las siguientes actividades de voluntariado:

**Talleres de Educación Financiera y de Consumo Responsable.** Con el fin de fomentar una filosofía de consumo responsable Pronto! realiza talleres y charlas orientados a niños, liceales, clientes, familiares y amigos de los colaboradores, en los que se instruye sobre finanzas personales y el uso de herramientas financieras. Para poder implementar esta actividad los colaboradores previamente se inscriben como voluntarios y son capacitados sobre la temática. En los talleres se desarrollan temas como el préstamo, tarjetas de crédito, presupuesto y ahorro, cómo operar con seguridad, consumo responsable y la construcción de un historial crediticio sano mediante el buen comportamiento de pago. Se adecuan los contenidos a la edad y conocimientos del público objetivo mediante la presentación de casos prácticos, atención de consultas de los participantes, presentación de Micros de Educación Financiera (videos breves con lenguaje sencillo en donde se explican conceptos vinculados a la administración personal y al uso de herramientas financieras) y otras dinámicas.

Se han llevado a cabo talleres con clientes en Montevideo y diversas localidades del interior del país. Por ejemplo, en Montevideo, se ha impartido un taller a padres de todas las generaciones del Colegio Obra Banneux, institución educativa en donde Pronto! brinda apoyo humano y económico a niños mediante su programa de Padrinazgo junto a la Fundación Niños con Alas. En esa oportunidad se transmitió información sobre finanzas personales, que incluyó temas



como el presupuesto, planificación familiar, créditos y clearing, entre otros. El taller además fue realizado para padres del Liceo Impulso y estudiantes del turno nocturno del Liceo Jubilar Juan Pablo II. En Aldeas Infantiles se realizaron varios talleres, como por ejemplo uno dictado por los voluntarios para funcionarios de la casa central de esta institución y otro que fue dirigido a jóvenes participantes del programa de Acogimiento Familiar y a madres para ayudarlas a elaborar un presupuesto. En estas organizaciones Pronto! desarrolla acciones de apoyo a la comunidad, como se describirá más adelante.

**Tutorías en el Programa “Empresas Juveniles” de DESEM.** Los voluntarios de la empresa actúan como tutores en este programa, cuyo objetivo es fomentar el emprendedurismo entre los jóvenes, mediante la creación y gestión de emprendimientos reales. En el marco de esta actividad, un grupo de colaboradores de Pronto! apadrinaron en 2105 a un grupo de estudiantes del Liceo Empalme Olmos, quienes crearon un producto y administraron la empresa que lo fabricó y comercializó. Los voluntarios de Pronto! transmitieron sus conocimientos y experiencia al enseñarles a definir la misión y la visión de una empresa, a diseñar y aplicar una investigación de mercado, a elegir una marca para el producto y a formular estrategias de comunicación y venta, entre otras cosas. En este caso, mediante el proyecto al que llamaron *Relojearte*, los adolescentes crearon y comercializaron relojes fabricados con materiales reciclados. Se colaboró con la preparación de la presentación de la empresa en la Jornada de Intercambio (instancia en donde se reúnen los jóvenes empresarios participantes del programa de todo el país) y se dictó una charla sobre desarrollo de un plan de negocios y procesos de gestión de personas. Participaron como voluntarios gerentes y miembros de sus equipos de trabajo, quienes al apadrinarlos transmitieron también lo que es la Responsabilidad Social Empresaria, incidiendo en el interés de los jóvenes en la temática. En 2016 se repitió la experiencia con el instituto CIEI ubicado en el barrio Colón, cuyos estudiantes fabrican vasos en porcelana fría, que también son utilizados como porta sacos de té.

Estas actividades educativas están alineadas con lo que es el corazón del negocio, es decir, ser una entidad financiera y están orientadas hacia lo que constituye el público objetivo de la empresa: población en situación de vulnerabilidad.

## APOYO A LA COMUNIDAD

Entre estas actividades en las que los colaboradores participan como voluntarios, se destacan las siguientes:

**Techo.** Desde 2010, en el marco de las actividades de VC que promueve la empresa, los colaboradores de diferentes áreas participan en la construcción de viviendas de emergencia en asentamientos de Montevideo que organiza Techo. Además, en 2016 un grupo de voluntarios de Pronto! participó en actividades de intervención comunitaria en el asentamiento Simón del Pino donde, entre otros lugares, Techo viene trabajando en el fortalecimiento de la comunidad.

**Programa de Padrinazgo en Fundación Niños con Alas.** Pronto! participa en la financiación de la educación de niños durante su etapa escolar y los voluntarios contribuyen a su crecimiento personal al compartir con ellos actividades recreativas y de formación académica en el Colegio Obra Banneux donde asisten. Se organizan jornadas para que los padrinos y ahijados puedan conocerse y se festejan los cumpleaños de los niños. Los voluntarios brindan a sus ahijados apoyo escolar, por ejemplo realizan actividades orientadas al fortalecimiento de la com-

preensión lectora y en el área de matemáticas (a partir de 2016), mediante una propuesta lúdica para repasar y aprender jugando. También los voluntarios llevan a cabo actividades recreativas y participan de la instancia de fin de cursos, donde se entrega a los niños el carnet de calificaciones, todo lo cual representa una oportunidad para conocer a sus familias. De igual forma, se invita a los ahijados a la empresa, para compartir con ellos la actividad *De Tal Palo!*, dirigida a los hijos de los colaboradores para que conozcan el lugar de trabajo de sus padres.

**Centro Teletón.** Pronto! no solamente brinda apoyo económico al Centro Teletón, sino que sus colaboradores lo visitan a efectos de conocer su funcionamiento y la obra que allí se hace. En particular, los voluntarios comparten la jornada de celebración del Día del Niño junto a los niños que allí son atendidos y sus familias. Esta actividad tiene la particularidad de que es compartida con voluntarios de otras empresas. Desde Pronto! se da a conocer el trabajo de la fundación y se intenta involucrar en esta causa a sus colaboradores, clientes y comunidad, para lo que la empresa implementó la campaña *Prestamos nuestro corazón a la Teletón*. En las sucursales se entregó a los clientes folletos informativos sobre la organización y las actividades que la empresa lleva a cabo con ella; los clientes tuvieron la oportunidad de dejar un mensaje a quienes asisten al centro mediante una cabina de video.

*“Es importante lo que comunicamos al cliente: que al elegir están eligiendo una empresa que colabora con Teletón, que acompaña. Comunicamos todas las cosas que hacemos con Teletón, más allá de la maratón televisiva (...). No solo nos acercamos a las organizaciones, sino a las personas que hay detrás de las causas: llegamos a Kevin [niño Teletón del año 2009] y a su familia, con él tenemos proyectos para adelante para que pueda tener experiencias de acercamiento a lo que puede ser mañana su proyecto profesional”<sup>1</sup>.*

A través de este testimonio de uno de los miembros del equipo del Comité de RSE de Pronto! se puede apreciar que las actividades con los niños y familias que asisten a Teletón se desarrollan a lo largo del año y en diferentes instancias que implican el conocimiento y relacionamiento con la comunidad. Esto trasciende el mero apoyo económico, ya que se busca el involucramiento con estos stakeholders y mantener la alianza estratégica en el largo plazo. La propuesta de ser voluntario en Teletón es una de las que cuenta con mayor participación de colaboradores.

**Aldeas Infantiles.** A partir de 2015 Pronto! comenzó a colaborar con esta organización social a través de diversas intervenciones de VC, además de los talleres de educación financiera anteriormente mencionados. Colaboradores de la empresa visitaron la institución en Salto para compartir una tarde junto a los niños, adolescentes, familiares y dirigentes y organizaron juegos, así como también se participa en la maratón televisiva de recaudación de fondos. Otra forma de apoyo a esta institución es el caso del festival *Música por los niños* en el que los voluntarios reciben a los invitados.

Celebración de acontecimientos especiales en instituciones de contexto crítico. A través de actividades recreativas se desea promover la integración y la diversión de los participantes y que puedan disfrutar de una instancia diferente. Por ejemplo, en el Liceo Impulso los colaboradores intervinieron en actividades recreativas que la institución propone a sus estudiantes al finalizar el año curricular y de una kermés de juegos y puestos de comida organizada por padres de alumnos para recaudar fondos con el fin de financiar un campamento. Allí se donaron premios

<sup>1</sup> Testimonio de uno de los participantes recogido en la reunión del Comité de RSE mencionada en el capítulo sobre metodología.

que luego fueron obsequiados entre los asistentes, se colaboró en la logística de la actividad y con la comunidad barrial de Casavalle mediante la donación de alimentos no perecederos



## ACTIVOS DE LA EMPRESA AL SERVICIO DEL VC

Toda empresa, al llevar a cabo acciones sociales orientadas hacia la comunidad, maneja profesionalmente la disposición gratuita de recursos (activos) propios (Licandro y Sabath, 2010). Estos activos pueden clasificarse en: a) fondos (ejemplo: donar dinero, esponsorizar eventos o actividades de las organizaciones sociales, dar subsidios a beneficiarios de esas organizaciones, como becas de estudio, etc.); b) capital intelectual (ejemplo: asistencia a la gestión de las organizaciones, transferencia de tecnología, etc.); c) capital social (realización de actividades con clientes para recaudar fondos, acceso de la organización social a sus proveedores y a otras empresas con las que tiene relación, etc.); d) recursos usados en la operación (donación de bienes, equipamientos y herramientas, préstamo vehículos y locales, etc.) y e) capital humano (trabajo voluntario de empleados y directivos en tareas de servicio, actividades de capacitación y asesoramiento, tutorías a pasantes, etc.).

De lo anterior se desprende que el voluntariado corporativo en Pronto! se basa fundamentalmente en la disposición de uno de esos cinco tipos de activos: el capital humano. Pero además, puede complementarse con otros, tal como puede observarse en la tabla 1. Allí, se indican los principales activos que Pronto! pone a disposición de cada una de las siete actividades de voluntariado descritas en el punto anterior. Las cruces indican los diferentes activos que la empresa aporta en el marco de cada una de ellas.

En los talleres de educación financiera y consumo responsable, solamente se recurrió al capital humano que, además de las actividades de voluntariado, incluyó actividades de capacitación. En las actividades con DESEM, a esos dos activos se suman otros como la realización de tutorías, acceso al capital social de la empresa y a diversas formas de colaboración de fondos. En el apoyo a Techo, la empresa también permite el acceso a su red de clientes y otras compañías con las cuales se relaciona, además de brindar apoyo económico y subsidios a beneficiarios de ese programa. En su colaboración con la Fundación Niños con Alas Pronto!, a los activos anteriormente mencionados se suma la esponsorización de eventos. También el apoyo a Teletón muestra una mayor diversificación relativa de activos: actividades con clientes (campaña de sensibilización), acceso a otras empresas con las que Pronto! tiene relación, donación de dinero y esponsorización de eventos<sup>2</sup> organizados por la institución. Estos dos últimos activos son los que la empresa aporta a Aldeas Infantiles, complementando el VC. Finalmente, en la celebración de acontecimientos en instituciones de contexto crítico, se agrega al VC la donación de fondos.

<sup>2</sup>La esponsorización es una forma de aportar fondos a las organizaciones sociales, junto a las donaciones para el funcionamiento o las becas de beneficiarios. Consiste en una contribución económica a un evento en el que, por lo general, la empresa tiene presencia de marca.

Tabla 1: Activos que pone a disposición Pronto! al llevar a cabo sus prácticas de Voluntariado Corporativo

ACTIVIDADES DE VC DE PRONTO!	CAPITAL HUMANO			CAPITAL SOCIAL	FONDOS		
	Actividades de Voluntariado Corporativo	Capacitación a beneficiarios y/o personal de org. sociales	Tutorías a beneficiarios de programas sociales	Acceso a otras empresas / clientes con los que la empresa tiene relación	Donación de dinero	Subsidios a beneficiarios de programas sociales	Esponsorizar eventos o actividades de org. sociales
Talleres de educación financiera y consumo responsable	x	x					
Capacitación en "Empresas Juveniles" de DESEM	x	x	x	x	x	x	x
Construcciones en Techo	x			x	x	x	
Padrinazgo en Fundación Niños con Alas	x	x	x	x	x	x	x
Actividades en Teletón	x			x	x		x
Actividades en Aldeas Infantiles	x	x		x	x		x
Celebración de acontecimientos en instituciones de contexto crítico	x				x		

*Fuente: Elaboración propia en base a la clasificación de los tipos de activos utilizados por las empresas en sus acciones hacia la comunidad de Licandro y Sabath (2010) y a la información relevada en entrevistas y documentos de Pronto!*



## LAS ORGANIZACIONES SOCIALES COMO ALIADOS ESTRATÉGICOS

Tanto la Gerente de Capital Humano & Comunicación como la Gerente de Comunicación & RSE afirmaron que Pronto! en la actualidad solo practica VC con "aliados estratégicos". La selección de los socios adecuados con los cuales colaborar es señalado en la literatura como uno de los factores de éxito de los programas de VC (Sanz et al., 2012) al tratarse de relaciones de carácter estratégico entre la empresa y la organización social. Esas relaciones tienden al largo plazo al ser "socios para el desarrollo" y al trabajar en equipo para garantizar los mejores resultados de ese proyecto. Pronto! tiene definidos ciertos criterios para decidir la inclusión de una organización social como "aliado estratégico":

**Primer criterio.** *Compartir una cultura organizacional similar a la de Pronto!* Se busca trabajar en forma conjunta con organizaciones que promuevan los mismos valores. El valor “afán de superación” que fomenta Pronto! se visualiza también en las causas sociales que atienden las organizaciones sociales con las cuales colabora. Este valor se encuentra presente en las instituciones que conciben la educación como medio para superar las situaciones del contexto de vulnerabilidad social en la que se encuentran niños, adolescentes y adultos (como es el caso del Liceo Impulso, el Liceo Jubilar y la Fundación Niños con Alas) o como medio para desarrollar el espíritu emprendedor y prepararse para el futuro laboral (como fomenta DESEM). De la misma forma, Techo comparte ese valor al buscar superar la situación de pobreza en la que viven miles de personas (Pronto!, 2016) a través de la acción conjunta de los vecinos que allí habitan con los voluntarios y otros actores sociales. Aldeas Infantiles lo hace al brindar un entono protector para los niños que lo necesitan y apoyarlos en la construcción de su futuro. Teletón impulsa el “afán de superación” al fomentar la autonomía e independencia de niños y adolescentes que concurren al centro con discapacidades neuro-músculo-esqueléticas mediante su integración a ámbitos de socialización (Teletón, 2016).

Esos valores que promueven esas organizaciones son, a su vez, fomentados por las intervenciones que realizan allí los voluntarios. A modo de ejemplo, en una actividad en el Liceo Impulso a cargo de los voluntarios y un equipo de animadores, los jóvenes tenían que construir dos murales con pequeños lienzos pintados para obsequiar a la institución. Para ello se decidió ilustrar el lema del liceo del año 2015: “Más Impulso, más esfuerzo. Pasión por la excelencia” (Pronto!, 2016). A su vez, en la ceremonia de graduación de las empresas juveniles de DESEM, el Gerente General de Pronto! entregó un premio a la mejor empresa del año y también se dirigió a todos los participantes destacando la importancia de su esfuerzo para cumplir sus sueños.

**Segundo criterio.** *Apoyar a una población alineada con el público objetivo de la empresa,* es decir, a aquellas personas que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad. Esto se relaciona con la aspiración que tiene la empresa de actuar como puerta de acceso al sistema financiero para un segmento de la población con dificultades para hacerlo. A modo de ejemplo, en los últimos 18 años ha permitido a unas 340.000 personas disponer de un primer crédito.

**Tercer criterio.** *Contar con una imagen positiva a nivel de la sociedad.* Esto significa que la institución debe trabajar de forma transparente, que lo que dice sea lo que efectivamente hace, que genere confianza y que el hecho de estar asociado a ella sume a la marca Pronto! Se asocia a la integridad, que constituye uno de los valores centrales para la empresa. Por ejemplo, Teletón indica en su página web que desea ser un referente en materia de voluntariado profesional, organizado y especializado en el trabajo con discapacidad (Teletón, 2016). Esto se manifiesta tanto en el testimonio de las entrevistadas, como en el Manual de Cultura de la empresa: “Desde Pronto! elegimos asociarnos a organizaciones serias, sólidas y efectivas, que comparten nuestros valores y filosofía de RSE” (Pronto!, s/f:32).

**Cuarto criterio.** *Permitir que los colaboradores se puedan involucrar en la causa social que atiende la institución.* Desde Pronto! se promueve que los voluntarios se interioricen con la vida de la institución en la cual practica el voluntariado: “Es una muy buena idea en cada lugar donde vayas saber un poco de la realidad del lugar y de ahí las actividades correspondientes a esa jornada”, afirmaba una colaboradora en la reunión de desayuno con el equipo del Comité de RSE de Pronto! En el Liceo Impulso los voluntarios se interiorizan en la vida de los estudiantes, de sus familias y en las dificultades que atraviesa la organización al asistir a una charla brindada

por su director. También, otras instancias de involucramiento son las visitas al Centro Teletón, tal como lo mencionó este colaborador:

*“A mí me encantó porque pude conocer la Teletón desde adentro, todo lo que implica (...) Uno ve otras realidades... a veces se hace problema por cosas tan pequeñas... Realmente todo el trabajo que hay detrás es muy bueno. Gracias a Pronto! pude hacer esto por dentro”*

En cada ocasión se evalúa de qué forma el aporte de valor de la empresa puede ser mayor, ya sea para la organización social, sus beneficiarios y también para los colaboradores.

## »» EL VOLUNTARIADO COMO RECONOCIMIENTO AL COLABORADOR

Para que un colaborador sea voluntario en Pronto!, además de su predisposición y ganas de colaborar, debe reunir diversas cualidades relacionadas con su comportamiento en la empresa. Pronto! tiene instituido un proceso de convocatoria y selección de voluntarios que es llevado a cabo por el área de Comunicación & RSE en conjunto con el área de Capital Humano & Comunicación.

En primer lugar, cuando un colaborador ingresa a trabajar a la empresa, en la inducción se le brinda una charla presentando la temática de RSE y las actividades que en ese marco se realizan. Una vez que es confirmado en su cargo, queda habilitado para poder postularse como voluntario ante las convocatorias que hace Pronto! Estas convocatorias de las actividades se realizan mediante medios digitales como intranet, mails, boletines, etc. Se brinda información sobre la organización social, la causa que atiende y sobre las tareas que debe desempeñar como voluntario.

Aquellos colaboradores que se encuentren interesados en la propuesta deben completar una encuesta en la intranet de la empresa, en donde se releva su interés por participar. En la convocatoria se informa sobre los requisitos que los candidatos deben cumplir para poder ser voluntarios. Dependiendo de la actividad se toma en cuenta la antigüedad del colaborador. Por ejemplo, para ser padrino de un niño vinculado con Fundación Niños con Alas se exige, por lo menos, un año de permanencia en la empresa con el fin de conocer al colaborador, ya que la persona será un referente y es un compromiso de un año.

El área de Capital Humano & Comunicación junto con Comunicación & RSE hacen una primera selección en donde se evalúa si el candidato cumple con los requisitos solicitados. Se considera la actuación del colaborador en el cargo en cuanto a su desempeño: se observa que no tenga sanciones, que su conducta asistencial sea adecuada, su alineamiento con la cultura de la empresa, si participó en actividades de voluntariado previamente, sus comentarios y motivos sobre por qué les gustaría participar de esa instancia de voluntariado. Posteriormente, se comunica a los jefes por mail el nombre de los colaboradores inscriptos de su área, a quiénes y por cuáles motivos los recomendarían para ser voluntarios, para que ellos validen su participación.

Se analiza la viabilidad de la participación de los trabajadores. En caso de que se inscriban varios colaboradores se examina si todos pueden desempeñarse como voluntarios (para que no se vean afectadas las tareas diarias), si se requiere reconocer a algún trabajador en especial y

se intenta dar oportunidad a nuevos colaboradores. “Está bueno reconocer cuando hay gente comprometida y es sostenido en el tiempo en una actividad que le gusta y a nosotros también nos sirve que haya alguien con experiencia porque le sirve a los compañeros que haya alguien con experiencia”, afirmó en la entrevista la Gerente de Comunicación & RSE.

Al momento de sugerir a las personas para participar en actividades de voluntariado se trata de que las diferentes áreas de la empresa estén representadas: se evalúa que haya personas del call center, de sucursales (tanto de Montevideo como del Interior). Después se comunica quienes han quedado seleccionados, de acuerdo al plazo establecido previamente y se felicita y agradece a quienes decidieron participar.

Ser voluntario es un reconocimiento hacia aquellos colaboradores que desempeñan ese rol. En un evento anual que se realiza a fin de año la empresa reconoce a los “colaboradores más destacados y a su aporte estratégico del año”, según las entrevistadas. A través de los discursos de los jefes se los distingue como personas comprometidas con la RSE que han participado de voluntariado, que “contagian y aportan al clima de la empresa”, como afirmó la Gerente de Comunicación & RSE. En el concepto de ser voluntario, en la forma en cómo se implementa ese rol en la empresa y en el reconocimiento que se le brinda se puede apreciar que están presentes los valores de superación y de integridad.

El VC va alineado con otras políticas de desarrollo de capital humano, ya que el hecho de ser voluntario contribuye al plan de carrera del colaborador y a la posibilidad de obtener un ascenso, tal como lo explicó la Gerente de Comunicación & RSE:

*“Vos para seguir un plan de carrera y para ascender lo que tenés que hacer es sobre-performar [llegar a metas o indicadores que le exigirían a un cargo más alto] en tu cargo, es lo que te habilita un plan de carrera. Ahora, si vos estás sobre-performando y aparte estás participando en RSE, estás alineado a la cultura y sos un colaborador comprometido, es un plus. Suma, no resta. Se trabaja muchísimo el sobre-performar en su cargo”.*

Los gerentes de Pronto! también participan en las actividades de voluntariado e incentivan y reconocen a sus colaboradores por hacerlo. Las actividades son comunicadas internamente como forma de darlas a conocer y, a su vez, para agradecer al equipo que lo hace posible



## EVALUACIÓN DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO

Desde la creación de *Sumá Bienestar* en 2010 Pronto! realiza anualmente una encuesta para conocer la opinión de los colaboradores sobre este programa. Se indaga en cuál de sus áreas les interesa más participar (apoyo a la comunidad, educación financiera –ambas vinculadas con VC- o calidad de vida), si se inscribió en esas actividades o por qué no lo hizo y su motivación para participar. Además se incluye una sección para comentarios y sugerencias de lo que los colaboradores esperan para el próximo año.

Esta encuesta es utilizada como insumo para evaluar el impacto de las actividades de voluntariado y mejorarlas, para desarrollar estrategias de comunicación interna (por ejemplo: para elaborar material de difusión como la folletería), gestionar los recursos humanos, dar seguimiento presupuestal y realizar el balance social. A partir de ella se elaboran informes internos sobre las actividades llevadas a cabo mensualmente, se presenta el material en reuniones dentro de

la empresa y a fin de año se envía un resumen a las organizaciones de la sociedad civil con las que se trabajó conjuntamente.

Tanto los voluntarios como la Dirección reciben retroalimentación en materia de VC. Se informa a los colaboradores sobre el impacto de esas actividades en cuanto a logros. Por ejemplo, se entrega el carnet de calificaciones a los padrinos de los niños de la Fundación Niños con Alas, se comunica las metas que tiene la familia con la que se colaboró en Techo, etc. En la intranet de la empresa se recopilan las actividades realizadas y se recuerda a quiénes participaron.

También se aplica una encuesta a las organizaciones sociales con las que la empresa tiene una alianza estratégica. Se evalúa el relacionamiento con Pronto!, se identifican oportunidades de mejora en la relación, se recoge su opinión sobre los aportes de la empresa y se les consulta sobre qué les gustaría trabajar el año siguiente, entre otros temas.

En base a ambos insumos se construyen indicadores sobre el número de colaboradores involucrados en actividades de VC, se calculan las horas de trabajo voluntario, se cuantifica el apoyo económico de la empresa a las organizaciones y se identifican los impactos sobre los voluntarios, la empresa y su funcionamiento (incidencia en el clima laboral y compromiso de los colaboradores) y la organización social.

A través de la elaboración de esos indicadores es posible también visualizar el valor de “afán de superación” en el proceso de gestión del voluntariado ya que los resultados obtenidos son utilizados para mejorar esa experiencia y aportar valor a todas las partes involucradas.

## **BENEFICIOS DEL VOLUNTARIADO CORPORATIVO PARA LOS COLABORADORES, LA EMPRESA Y LAS ORGANIZACIONES SOCIALES**

El VC puede ser considerado como un “puente” que conjuga tres tipos de racionalidades: la de la empresa, la de sus trabajadores (voluntarios) y de las organizaciones de la sociedad civil (Sanz et al., 2012). Su práctica implica que dentro de los programas y acciones que se realicen haya una postura de ganar-ganar de todas las partes involucradas. El siguiente cuadro resume los principales beneficios para los actores que fueron identificados en el marco de esta investigación.



**Cuadro 1: Beneficios del Voluntariado practicado en Pronto!**

Para la empresa	Para los voluntarios	Para las organizaciones sociales
<b>EN LO INTERNO</b>	<b>DESARROLLO PERSONAL</b>	<b>MEJORAS EN LA EXPERIENCIA DE VOLUNTARIADO</b>
A nivel individual	Permite satisfacer su deseo de hacer actividades solidarias	Amplía la cantidad de voluntarios disponibles
Desarrolla habilidades y competencias	Mejora la autoestima	Permite contar con voluntarios especializados en una temática (aportar know-how)
Aumenta la motivación de los empleados	<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>	<b>POSIBILIDAD DE DESARROLLAR OTRAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>
A nivel grupal	Desarrollo y aprendizaje de habilidades	Fortalece su relación con la empresa y facilita el desarrollo de otras actividades con ella
Promueve la identificación y sentido de pertenencia hacia la empresa	Permite interactuar con otras personas y establecer relaciones interpersonales	Tienen mayor visibilidad a través de la gestión de comunicación que Pronto! realiza sobre las causas que apoya
Promueve el compromiso de los empleados	Acercarse a una organización social a través de la empresa	Facilita el acceso a otras organizaciones sociales con las que la empresa se relaciona
Favorece el alineamiento del personal con los valores de la empresa	Posibilidad de ser reconocido y premiado por la empresa	
A nivel organizacional		
Permite vincular voluntariado con RSE		
Mejora el clima organizacional		
Favorece la retención de talentos		
<b>EN LO EXTERNO</b>		
Mejora la imagen corporativa		
Incrementa la aceptación pública de la empresa		
Mejora la relación de la empresa con la comunidad		
Favorece la captación de talentos		

*Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas y encuesta realizadas a miembros de Pronto!*

## BENEFICIOS PARA LA EMPRESA

En primer lugar, se pueden clasificar los beneficios del VC para la empresa en “internos” o “externos”, según se den sobre los stakeholders de dentro o fuera de ella. Los beneficios internos, a su vez, podrían llegar a distinguirse según su impacto a nivel individual, grupal y organizacional. A nivel individual la empresa puede verse beneficiada con la generación de habilidades y competencias en cada colaborador voluntario. Las prácticas de voluntariado de Pronto! pueden incidir en que sus colaboradores desarrollen la competencia de trabajo en equipo, relacionamiento interpersonal, compromiso, orientación a resultados, etc., lo cual podría ser visto como

una forma de capacitación. A su vez, el hecho de participar en una actividad diferente a la que exige la rutina laboral y de enfrentarse a otros desafíos motiva a los empleados para desempeñarse de forma más eficiente y eficaz. Estos impactos van en línea con lo que se establece en el Manual de Cultura de la empresa: “nos sentimos motivados ante los desafíos, no nos conformamos y buscamos siempre mejorar” (Pronto!, s/f:38).

Esos factores inciden en el desempeño grupal de los colaboradores, entre quienes se va generando un mayor sentido de pertenencia y compromiso hacia la empresa. Asimismo, se produce un alineamiento entre los valores organizacionales de afán de superación, integridad, orientación al cliente y resultados con los valores personales, como demuestra el siguiente testimonio de una voluntaria en el Liceo Impulso<sup>3</sup>:

*“Es increíble la dedicación y afán de superación con la que buscan ayudar a los adolescentes de la zona, dándoles un lugar que les permite estudiar con apoyo. La instancia me permitió reflexionar acerca de que vale la pena el hacer, no importa cuántos obstáculos se crucen en el camino”.*

Ese alineamiento repercute a nivel organizacional en el clima laboral. Pronto! ha sido nominada como una de las mejores empresas para trabajar en Uruguay por Great Place to Work por séptimo año consecutivo (Pronto, 2016). El reconocimiento hacia la excelencia en materia de compromiso con la RSE, alineación con la cultura y una fuerte orientación hacia el cliente (Pronto!, s/f) permiten retener talentos.

Por otro lado, a nivel externo, las actividades de voluntariado permiten mejorar la visibilidad pública de la empresa al apoyar causas sociales promovidas por Teletón, Techo, Aldeas Infantiles, DESEM y Fundación Niños con Alas. La selección de estas instituciones se realiza luego de evaluar si sus marcas son compatibles con la estrategia de la empresa, lo que cual potencia los impactos positivos del voluntariado en ellas.

Una evidencia de estos resultados se observa en el hecho de que Pronto! ha recibido diversos reconocimientos y distinciones por sus actividades de voluntariado corporativo. Entre ellos se pueden mencionar: 1) el que le otorgó DESEM Jóvenes Emprendedores en forma consecutiva durante los años 2014, 2015 y 2016, denominado “Involucramiento de Voluntariado corporativo” y 2) el otorgado por DERES en 2014 a las mejores prácticas de RSE, dentro de la categoría Calidad de Vida Laboral.

## **BENEFICIOS PARA LOS VOLUNTARIOS**

Los aportes de las actividades de VC para los voluntarios que fueron mencionados por los entrevistados e indicados en la encuesta podrían clasificarse en “contribuciones al desarrollo personal” y “contribuciones al desarrollo profesional”. Dentro de las primeras, se encuentra el deseo de vivir la experiencia de colaborar con otros, de poder poner en práctica los valores de altruismo y solidaridad y de desarrollar sentimientos de autoestima y de satisfacción personal. El apoyo a causas sociales, conocer otras realidades y compañeros de trabajo también fueron mencionados como puntos destacados por quienes participaron como voluntarios en actividades, según los resultados de la encuesta del programa *Sumá Bienestar* de 2015. Los siguientes

<sup>3</sup> Testimonio de uno de los participantes recogido en la reunión del Comité de RSE mencionada en el capítulo sobre metodología.

tes testimonios de integrantes del Comité de RSE que participaron en una actividad de Techo ilustran estos resultados:

*“Fue mi primera construcción, yo ya estaba vinculada con Techo para recaudar fondos y había oído todo tipo de comentarios y tenía ganas de ir al campo<sup>4</sup> y ver cómo era, que me dieran la oportunidad (estuve esperando todo el año). El equipo que me llamó de Pronto!, divino, también el de Techo. Es un grupo genial, también la familia... el contacto con la familia. El tema de ver otras realidades me aportó un montón. Para mí es una experiencia totalmente recomendable.” “Había una niña que decía: ‘ ‘Ahora tengo una casita con una ventana ‘ ‘, eso te llena. El primer piso que conocieron fue a partir de la vivienda de emergencia que construimos todos ese día, antes estaban sobre el barro”.*

También se percibió ese aporte al desarrollo personal en el siguiente testimonio de un voluntario que es padrino de un beneficiario de la Fundación Niños con Alas:

*“El padrinazgo a mí me ha ayudado mucho como persona... el cariño de los chiquilines: te ven, te dan un abrazo y después se acuerdan de vos... es increíble, es muy lindo”*

Otros factores mencionados como aportes del VC a los voluntarios son los que se pueden vincular con el desarrollo profesional. Entre ellos, se destacó la posibilidad de relacionarse con otros compañeros e instituciones (tal como se señaló en uno de los testimonios anteriores), el desarrollo de habilidades y destrezas y la posibilidad de ser reconocido y premiado por Pronto! Si bien los entrevistados reconocen a estos elementos como aportes, la mayoría considera que la principal motivación sería el canalizar la solidaridad. También para algunos el desarrollo profesional podría ser una de las principales motivaciones. No consideran que el desarrollo de contactos institucionales sea una motivación para los voluntarios, aunque lo reconocen como un aporte.

## **BENEFICIOS PARA LAS ORGANIZACIONES**

En cuanto a los beneficios que brinda el VC a las organizaciones sociales, que fueron identificados en el marco de esta investigación, se los podría agrupar en dos categorías. Por un lado, aquellos relacionados con la mejora de las actividades de voluntariado y por otro, los asociados al hecho de abrir puertas al desarrollo de diversas actividades con empresas u otras organizaciones sociales, más allá de las de VC. Dentro de las contribuciones que pueden otorgar mayor valor al voluntariado se mencionó el hecho de contar con mayor cantidad de voluntarios realizando tareas en la organización y que éstos puedan aportar sus conocimientos específicos. Esto es, por ejemplo, lo que hacen los voluntarios con la temática de Educación Financiera con los jóvenes en DESEM, tal como se puede ver en el siguiente testimonio de un colaborador:

*“Aprovechamos los técnicos, los profesionales que tenemos y el expertise para transmitírseles a los chiquilines desde lo que es el inicio: lo que es una investigación de mercado, cuál va a ser el nombre de la empresa, cómo lo voy a comunicar y así en todas las instancias...”*

Además, las organizaciones sociales pueden verse beneficiadas al acceder a los recursos de Pronto! así como también a sus redes de relacionamiento (capital social), con lo beneficioso que puede ser esta situación para la generación de nuevas alianzas estratégicas y su manteni-

<sup>4</sup>La palabra “campo” alude a estar en el terreno y en la realidad de las personas que viven en asentamientos.

miento. Pronto! realiza una fuerte gestión de la comunicación (a través de su memoria social, boletines, folletería, campañas televisivas, página web, etc.) sobre las actividades de VC y RSE que desarrolla junto a la organización, la causa que atiende o promueve, su vínculo con la empresa, etc.

Este caso muestra que pueden ser diversos los beneficios de la implementación del VC para todas las partes involucradas, la mayoría de los cuales trasciende el beneficio concreto generado en cada actividad de voluntariado. La generación de habilidades y redes, así como el acceso a recursos permiten trabajar en el largo plazo.

## » OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS PARA EL VOLUNTARIADO EN PRONTO!

Un factor relevante que favorece la realización de prácticas de VC en Pronto! es el concebir, diseñar e implementar esas actividades en el marco de la filosofía de RSE de la empresa; es decir, tomando en cuenta la cultura organizacional. Bajo este paradigma, el voluntariado es pensado como una práctica de RSE hacia los empleados, como un beneficio que la empresa decide otorgarles, en donde se les brinda soporte (recursos, tiempo, logística) para que puedan canalizar sus iniciativas solidarias.

Pronto! pone a disposición de sus colaboradores tanto recursos materiales como no materiales para que puedan implementar el voluntariado, lo que permite llevar a la práctica la “vocación social” con la que cuenta la generación “Y” que integra mayoritariamente esta empresa. Para ello cuenta con el departamento de Comunicación & RSE, conformado con profesionales que gestionan el programa de RSE, entre cuyas tareas se encuentra la coordinación y gestión del voluntariado corporativo. Un ejemplo de este tipo de tareas es la gestión de la logística de cada actividad, mediante las cuales se brinda transporte, herramientas o equipamiento para que el colaborador cuente con lo que necesite para llevarla a cabo. Cada actividad de voluntariado tiene asignado un presupuesto y se reembolsa a los voluntarios los gastos de transporte y alimentación en los que incurrieron. Un 71% de los voluntarios cree que la coordinación y logística de esas actividades fueron muy buenas (Encuesta *Sumá Bienestar* de 2015).

La mayor parte de las actividades de voluntariado se realizan en horario de trabajo, como es el caso de las reuniones de coordinación y de presentación de las organizaciones sociales a los voluntarios, leer correos electrónicos vinculados con las prácticas de voluntariado, las capacitaciones previas a la realización de algunas tareas (por ejemplo: los talleres de educación financiera), etc.

Esa concepción del voluntariado hace que éste no se reduzca a ser utilizado como una herramienta al servicio de las acciones sociales o de políticas de capital humano (lo que constituyen diferentes enfoques sobre el VC), sino que permite integrar estos abordajes, como se desprende del siguiente testimonio de la Gerente de Comunicación & RSE:

*“A su vez, es [el VC] una forma de trabajar para nuestros colaboradores donde si bien ellos no son los beneficiarios directos, también tienen sus beneficios porque están ayudando a la comunidad, a una ONG, a un tercero. Siempre decimos que es un producto que le queda a él, es un beneficio para él (...). Vos lo hacés para ayudar a la comunidad, no solamente*

*a través del dinero, buscamos la forma en la que el colaborador pueda estar involucrado porque tiene una cantidad de conocimiento y potencialidades que va a aportar valor y para el colaborador son acciones específicas que brindan habilidades”.*

Según Licandro (2016: 114 y 115):

*“la RSE no es altruismo ni filantropía. Es una forma de concebir la relación entre la empresa y sus stakeholders basada en la ética y la reciprocidad. Las empresas que practican la RSE procuran generar impactos positivos para sus stakeholders que no están previstos en sus leyes o contratos. Y, a cambio, esperan recibir de ellos comportamientos de reciprocidad”*

En ese sentido, la empresa otorga el beneficio del VC con la expectativa de recibir una contrapartida por parte de los voluntarios, como el desarrollo del sentido de pertenencia y de competencias, un mayor compromiso, contribuir al buen clima laboral, etc. Esas expectativas se han encontrado en el caso del VC en Pronto!, lo que permite potenciar los beneficios obtenidos a través de estas prácticas y generar una relación de reciprocidad entre la empresa y sus empleados. El VC es promovido por las altas jerarquías, quienes demuestran apoyo hacia esas prácticas no solo al proveer los recursos necesarios, sino también aportando tiempo y brindando importancia y reconocimiento a quienes en ellas participan.

El apoyo de la Gerencia General hacia las actividades de VC, su concepción en el marco de la filosofía de RSE y valores que promueve la empresa son factores relevantes para el desarrollo e implementación de este tipo de prácticas. Asimismo, la elección tanto de los colaboradores que se desempeñarán como voluntarios como de las organizaciones sociales toma en cuenta el alineamiento con esa cultura organizacional.

La experiencia adquirida por la empresa en el trabajo conjunto con organizaciones de la sociedad civil es otro factor indicado por las entrevistadas como facilitador del VC en la empresa. Se procuran relaciones “ganar-ganar” de largo plazo, atendiendo a las necesidades e intereses de cada parte.

Por otro lado, como desafío con respecto a las organizaciones sociales se mencionó el hecho de seguir profundizando el vínculo con las que actualmente constituyen sus “aliados estratégicos” y poder formar nuevas alianzas con organizaciones que tengan el perfil requerido por Pronto!

Otro desafío es mantener la motivación por la participación y el compromiso social entre los colaboradores. Para lograr esto, la empresa necesita, por un lado fortalecer la comprensión de los colaboradores sobre los motivos por los cuales practica el voluntariado corporativo y por otro, continuar gestionándolo adecuadamente para que sea una experiencia muy satisfactoria tanto para el voluntario como para la organización social. Las entrevistadas señalaban la importancia de la buena gestión del VC, fundamentalmente en lo relacionado con la gestión de expectativas, ya que muchas veces hay una mayor cantidad de postulantes como voluntarios que cupos disponibles al ser una empresa con más de 600 empleados. Además se desea continuar profesionalizando algunos tipos de voluntariado, como el de educación financiera, en materia de capacitación a los voluntarios y selección de un perfil más idóneo a la tarea.

## CONCLUSIONES

A partir de la presentación de la experiencia de Voluntariado Corporativo en Pronto! se puede apreciar como una empresa uruguaya puede diseñarlo, implementarlo, adaptarlo a su cultura organizacional, y generar una relación ganar-ganar con los stakeholders involucrados en estas prácticas. A la hora de pensar un programa de VC se deben tomar en cuenta las características propias de la empresa, más allá de los modelos y ejemplos que se puedan encontrar en documentos (guías, manuales, etc.) y eventos que promueven y difunden la temática.

A continuación se presenta un resumen de las principales ideas que aporta este caso y que pueden resultar inspiradoras para los diferentes actores institucionales que deseen promover y/o implementar el VC. Estas ideas hacen referencia a su concepción desde el nivel estratégico, su gestión y los beneficios que aporta.

### A NIVEL ESTRATÉGICO

*Concepción del VC como RSE hacia la comunidad y hacia los trabajadores.* Pronto! concibe al VC como parte de su filosofía de RSE y, en este marco, logra generar y mantener relaciones de reciprocidad tanto con sus clientes internos –colaboradores- (“RSE hacia adentro”) como con los actores de la comunidad con los que contribuye, es decir, las organizaciones sociales (“RSE hacia afuera de la empresa”), aportándoles valor.

*El VC es considerado como una herramienta para gestionar la cultura de la empresa.* Por un lado, Pronto! se sirve del VC para alinear a sus colaboradores con su identidad, lo que se puede visualizar en su misión y visión, al pretender aportar bienestar a todos los que interactúan con ella. Por otro lado, esto también se relaciona con el uso del VC para que los colaboradores internalicen los valores de la empresa al promover, en esas actividades formuladas dentro del programa de RSE, el afán de superación, la integridad y el compromiso. El voluntario en Pronto! es un embajador que refleja esa cultura organizacional ante sus compañeros de trabajo y ante otros stakeholders. La empresa reconoce de forma explícita esa vinculación del VC y de la RSE con su cultura, tanto en los testimonios con los entrevistados como en documentos elaborados por ella como memorias de RSE y Manual de Cultura.

*Las causas sociales seleccionadas están relacionadas con la actividad y objetivos del negocio.* Como empresa financiera Pronto!, en base al VC, lleva a cabo actividades de educación financiera al brindar talleres y charlas de consumo responsable. Asimismo, la población con la que colabora constituye el público objetivo de la empresa: personas con dificultades para acceder al sistema financiero.

### A NIVEL DE GESTIÓN

*Compromiso e involucramiento de la alta dirección en materia de VC.* Pronto! implementa la RSE y el VC con la misma intensidad que el negocio, pues lo considera parte de él. Ese compromiso hacia el VC queda en evidencia al observar el lugar que ocupa dentro de la estructura organizacional (dentro del área de Comunicación & RSE), lo que va de la mano con los principales stakeholders hacia los cuales esas prácticas se orientan: colaboradores y comunidad. La empresa pone a disposición diferentes recursos, no solo aporta aquellos necesarios para que los

voluntarios lleven a cabo las actividades, sino que también cuenta con personal rentado para gestionarlas. La comunicación interna, a su vez, juega un rol relevante al convocar a los colaboradores como voluntarios para las actividades, al informar sobre los requisitos, tareas a realizar, plazos, etc., así como también para entender el papel y la importancia de ser voluntario en la empresa. Asimismo, la comunicación a nivel externo tiene un papel protagónico al transmitir a los clientes y potenciales clientes las actividades de VC que se llevan a cabo y lo que implica optar por la marca Pronto! como empresa socialmente responsable.

*El VC como factor que contribuye a la gestión del capital humano.* Pronto! tiene establecido un proceso de selección de colaboradores que aspiran a ser voluntarios para lo cual deben cumplir con diversos requisitos, según el perfil de la actividad a realizar. En este sentido, el ser voluntario es un reconocimiento a la labor desempeñada en la empresa y al alineamiento del personal con la cultura organizacional.

*Tiene establecidos criterios para seleccionar a las organizaciones sociales con las que se practica el VC.* Los valores y la estrategia de la empresa orientan la selección de las causas e instituciones con las cuales colaborar, definen quiénes serán sus “aliados estratégicos”. Esto permite a Pronto! trabajar en forma conjunta bajo un mismo enfoque, alcanzar los objetivos propuestos en una relación pensada en el mediano y largo plazo.

## **BENEFICIOS PARA LA EMPRESA**

Como ya se observó, el VC aporta diversos beneficios tanto para la empresa, los voluntarios como para la comunidad. A la empresa le permite desarrollar y fortalecer competencias en los colaboradores (trabajo en equipo, habilidades para la comunicación, etc.) y generar mayor sentido de pertenencia y compromiso, lo que resulta relevante para un buen clima laboral, un aspecto relevante para Pronto! Los voluntarios se sienten más motivados para desempeñar sus tareas laborales diarias al tener la oportunidad de canalizar sus deseos de contribuir con otras personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad e intentan superar los obstáculos y apoyar causas sociales, fortalecer habilidades personales y profesionales. Además, el hecho de practicar VC puede contribuir a incrementar la lealtad de los consumidores y mejorar la imagen corporativa.

A partir de este caso se puede observar que el VC concebido como RSE hacia los colaboradores y la comunidad, ubicado en la estrategia del negocio, basado en una gestión profesional e interpretado en el marco de las características culturales de la empresa constituye un “puente” entre diferentes stakeholders, mediante el cual todas las partes involucradas resultan beneficiadas al trabajar orientadas por perspectivas, valores y objetivos comunes. ■

# BIBLIOGRAFÍA

- **Acción Empresarial** (2004). *Voluntariado Corporativo. Guía práctica para empresas*. Santiago de Chile. Disponible en: <http://www.sumarse.org.pa/site/wpcontent/uploads/2012/03/GuiadeVoluntariadoCorporativo.pdf> [2015, 04 de mayo].
- **Allen, K.** (2012). *La gran carpa. Voluntariado corporativo en la era global*. Madrid: Fundación Telefónica.
- **Chiavenato, I.** (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- **Fundación Compromiso** (2008). *Manual de Voluntariado Corporativo*. Buenos Aires: Autor.
- **Licandro, O.** (2016). *Responsabilidad Social Empresaria. Reflexiones, investigaciones y casos*. Montevideo: Editorial Grupo Magro.
- **Licandro, O. y Sabath, J.** "Corporate Social Action: Conceptual Definition and Typology" en 9th International Congress of IAPNM. Regulation and Best Practices in Public and Non Profit Marketing. Bucarest, junio de 2010.
- **Observatorio de Voluntariado Corporativo** (2009). *Informe. Voluntariado Corporativo en España*. Madrid: Autor.
- **Pronto!** (s/f). *Así Somos. Manual de Cultura Pronto!* Montevideo: Autor.
- **Pronto!** (2014). *Memoria RSE 2013 de Pronto!* Montevideo: Autor.
- **Pronto!** (2015). *Memoria RSE 2014 de Pronto!* Montevideo: Autor.
- **Pronto!** (2016). *Memoria RSE 2015 de Pronto!* Montevideo: Autor.
- **Sanz, B., Cordobés, M. y Calvet, A.** (2012). *El voluntariado corporativo en España. Modelos y perspectivas de impacto social*. España: Instituto de Innovación Social. Universidad Ramón Llull.
- **Teletón** (2016). *Voluntariado. Objetivos del voluntariado*. Disponible en: <http://teleton.com.uy/voluntariado/> [2016, 25 de mayo]
- **UNIT-ISO** (2010). *ISO 26000:2010. Guía de Responsabilidad Social*. Montevideo: Instituto Uruguayo de Normas Técnicas.
- **Voluntare** (2013). *Guía de Voluntariado Corporativo Voluntare*. Disponible en: [http://www.corresponsables.com/webfm\\_send/216](http://www.corresponsables.com/webfm_send/216) [2015, 02 de junio].



# La transición al Euro y la solidaridad.

## El caso de "Juntos por África"

### RESUMEN

La entrada en vigor del Euro, en el año 2002, como nueva moneda física en los países de la Unión Económica y Monetaria (UEM) y la desaparición de sus respectivas monedas nacionales, fue aprovechada por varias empresas y organizaciones no gubernamentales (ONG) para desarrollar campañas de solidaridades. En España, la que más repercusión tuvo fue la de '*Juntos por África. Dale el mejor final a la peseta*'. En este artículo recogemos cómo se llevó a cabo, los principales resultados obtenidos así como su impacto en la sociedad española.

**Palabras clave:** Colaboraciones empresas - organizaciones no gubernamentales (ONG), Transición al Euro, recaudación de fondos, solidaridad.

### ABSTRACT

In 2002, Euro came into force as new physical currency in the countries of the Economic and Monetary Union (EMU) and their national currencies disappeared. This was used by several companies and non-governmental organizations (NGOs) to develop solidarity cause-related marketing and fundraising campaigns. In Spain, the most important one was '*Together for Africa. Give the best end to the peseta*'. In this paper, we explain how it was developed, the main results and its impact on Spanish society.

**Key words:** Collaborations between companies and non-governmental organizations (NGOs), transition to Euro, fundraising, solidarity.

### DATOS DE LOS AUTORES:

**María Mercedes Galán Ladero**

**Título académico:** Doctora

**Pertenencia institucional:**

Universidad de Extremadura (España)

**Cargo:** Profesora (categoría: Profesor Contratado Doctor)

**CONTACTO:**

mgalan@unex.es

**Clementina Galera Casquet**

**Título académico:** Doctora

**Pertenencia institucional:**

Universidad de Extremadura (España)

**Cargo:** Profesora (categoría: Profesora Titular de Universidad)

**CONTACTO:** cgalera@unex.es

**Recibido:** 14/07/2016

**Aceptado:** 28/07/2016

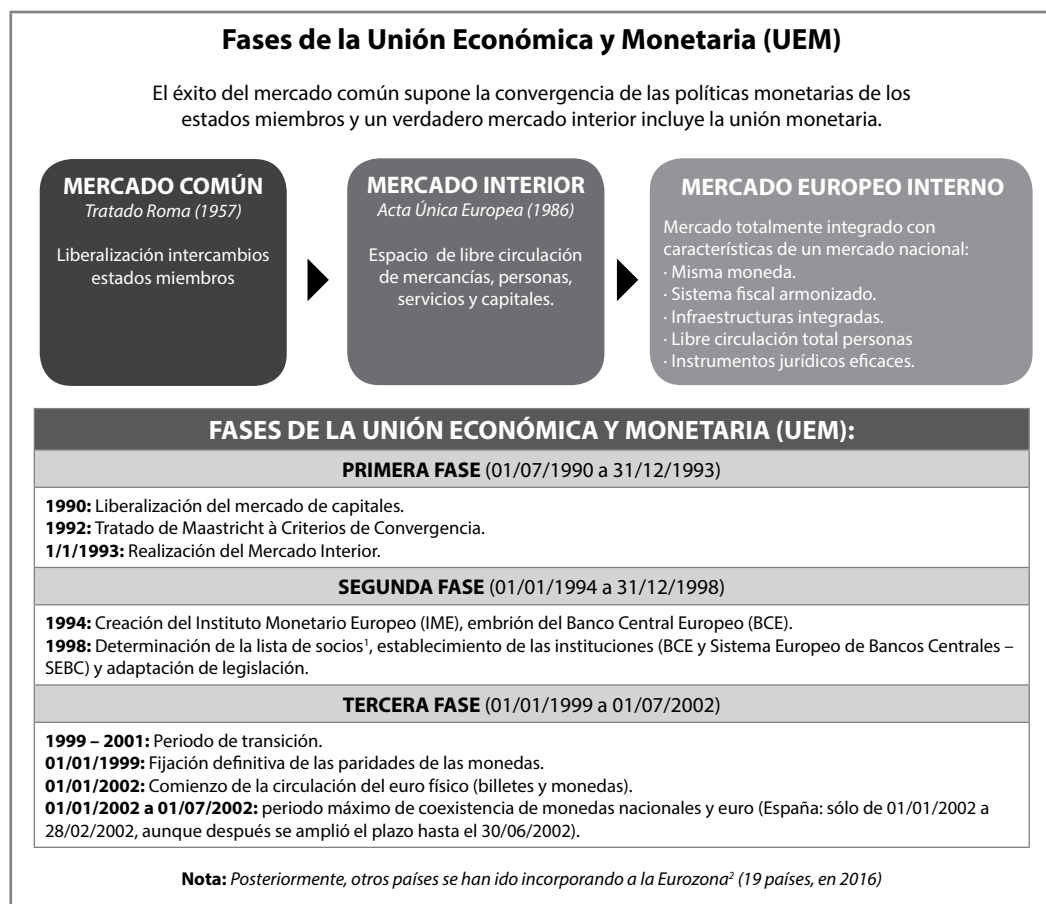


## INTRODUCCIÓN: LA TRANSICIÓN AL EURO

La entrada en vigor del Euro como nueva moneda física en los países de la UEM (figuras 1 y 2) y la desaparición de sus respectivas monedas nacionales, fue aprovechada por varias empresas y ONG para desarrollar campañas solidarias. En España, destacan las de Farmamundi (*'Peseta Solidaria: medicamentos esenciales para el tercer mundo'*), Ayuda en Acción (*'Tus últimas pesetas pueden cambiar muchas cosas'*). Sin embargo, la que más repercusión ha tenido ha sido la de *'Juntos por África. Dale el mejor final de la peseta'*.

En este artículo analizamos cómo se llevó a cabo esta campaña, cuáles fueron sus principales resultados y qué impacto tuvo en la sociedad española.

Figura 1: Del Mercado Común al Mercado Europeo Interno.



Fuente: Elaboración propia, a partir de Parlamento Europeo (1999) y Comisión Europea (2015).

<sup>1</sup> Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo y Portugal. Grecia, aunque en 1998 quedó fuera del grupo de países elegidos por no cumplir los criterios de convergencia, entró, finalmente, en la UEM. Dinamarca, Reino Unido y Suecia, a pesar de cumplir ampliamente los criterios de convergencia, decidieron no entrar a formar parte, en principio, de la UEM.

<sup>2</sup> Eslovenia (01/01/2007), Malta y Chipre (01/01/2008), Eslovaquia (01/01/2009), Estonia (01/01/2011), Letonia (01/01/2014) y Lituania (01/01/2015).

Figura 2: Países y Zona Euro

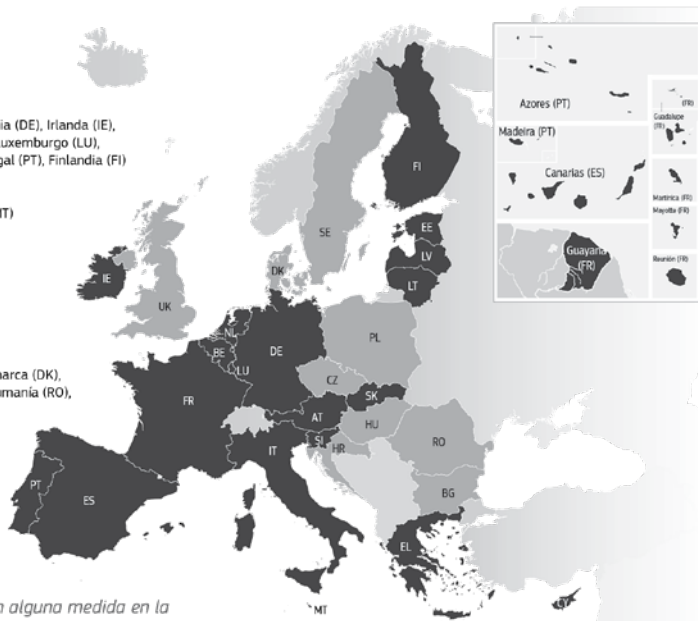
¿QUÉ PAÍSES PERTENECEN A LA ZONA DEL EURO?

Fecha de incorporación a la zona del euro:

- 1 de enero de 1999:** Bélgica (BE), Alemania (DE), Irlanda (IE), España (ES), Francia (FR), Italia (IT), Luxemburgo (LU), Países Bajos (NL), Austria (AT), Portugal (PT), Finlandia (FI)
- 1 de enero de 2001:** Grecia (EL)
- 1 de enero de 2007:** Eslovenia (SI)
- 1 de enero de 2008:** Chipre (CY), Malta (MT)
- 1 de enero de 2009:** Eslovaquia (SK)
- 1 de enero de 2011:** Estonia (EE)
- 1 de enero de 2014:** Letonia (LV)
- 1 de enero de 2015:** Lituania (LT)

Países de la UE que no utilizan el euro:

- Bulgaria (BG), República Checa (CZ), Dinamarca (DK), Croacia (HR), Hungría (HU), Polonia (PL), Rumanía (RO), Suecia (SE), Reino Unido (UK)



*Todos los países de la UE participan en alguna medida en la unión económica y monetaria, pero no todos utilizan el euro. Dos países (Dinamarca y Reino Unido) optaron por quedar fuera del euro cuando se firmó el Tratado de Maastricht. Otros no cumplen todavía todos los criterios económicos (por ejemplo, de estabilidad de precios y tipos de cambio) que el Tratado de Maastricht exige para poder adoptar el euro.*

Fuente: Comisión Europea (2015)

## » LA CAMPAÑA "JUNTOS POR ÁFRICA"

En 1997, cuando desapareció la moneda dorada de una peseta y las monedas plateadas de cinco y 25 pesetas, se perdieron casi 23.000 millones de pesetas (Ayuntamiento de La Coruña, 2001). Para evitar una situación parecida con la transición al Euro, tres de las principales ONG que actuaban en España en ese momento (Cruz Roja Española, Intermón Oxfam y Médicos sin Fronteras) elaboraron un macro-proyecto que pretendía recaudar la calderilla en pesetas que sobrara a partir del 1 de enero de 2002, para darle un fin solidario. Se calculaba que se podrían conseguir unos 5.000 millones de pesetas, aunque también había estimaciones que señalaban que hasta 40.000 millones podrían no cambiarse por euros. Finalmente, la recaudación real fue de 1.000 millones de pesetas (6 millones de euros) – Juntos por África (2002).

*Figura 3: Principales aportaciones a la campaña*

<p><b>Coca-Cola España</b></p>	<p>Red de distribución (embotelladores), para hacer llegar huchas a supermercados e hipermercados (como Eroski, Caprabo, Alcampo, Grupo IFA), así como a miles de pequeños puntos de venta de restauración, alimentación y hostelería.</p> <p>Experiencia en Comunicación.</p> <p>Información sobre el proyecto a través de sus envases, puntos de venta y traseras de camión, y en su página corporativa <a href="http://www.conocecocacola.com">www.conocecocacola.com</a></p>
<p><b>MRW</b></p>	<p>Logística e infraestructura (600 franquicias, flota de vehículos y su personal).</p> <p>Coordinación del proceso de traslado y control informático de las huchas, a través de códigos de barras y números identificativos de cada una de ellas. También del almacenamiento de las huchas y de la supervisión de su vaciado y contabilización.</p> <p>Coordinación del Centro de Información Permanente (Call Center): 902 50 53 50</p> <p>Experiencia en la acción social.</p>
<p><b>Telefónica – Fundación Telefónica</b></p>	<p>Tecnología necesaria para la difusión y promoción de la campaña:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de mensajes de textos (SMS) a sus clientes Movistar, invitándolos a participar.</li> <li>• Colocación de información de la campaña en todos los portales electrónicos del grupo y en la facturación de sus clientes.</li> <li>• Colocación de huchas en sus centros de trabajo y tiendas.</li> <li>• Plataforma tecnológica de la web <a href="http://www.juntosporafrica.org">www.juntosporafrica.org</a></li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia, a partir de Juntos por África (2002).*

La campaña de 'Juntos por África', cuyo lema era "Dale el mejor final a la peseta", tuvo como promotores a Coca-Cola y MRW, además de otras empresas colaboradoras (como el grupo BSCH, Caixa Catalunya, Grupo COFARES, Unipost, Telefónica, Prosegur, Securitas, Blindados del Norte y Trablisa, entre otras) – figura 3. Su fin era financiar varios proyectos solidarios en África (figura 4). Además, pretendía no ser una simple acción puntual, sino el inicio de un acercamiento a los ciudadanos que permitiera seguir sensibilizando hacia el trabajo que las tres ONG venían desarrollando en el continente africano desde hacía varios años (Ayuntamiento de La Coruña, 2001).

*Figura 4: Proyectos de la campaña.*

<p><b>El dinero recaudado iría destinado a financiar proyectos existentes y materializar nuevas iniciativas en 13 países africanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfabetización.</li> <li>• Formación Profesional.</li> <li>• Intercambio de armas por herramientas de cultivo.</li> <li>• Construcción de pozos de agua potable.</li> <li>• Rehabilitación de sistemas tradicionales de captación de agua.</li> <li>• Nutrición.</li> <li>• Salud materno – infantil.</li> <li>• Prevención y tratamiento de enfermedades.</li> <li>• Formación de personal sanitario.</li> <li>• Prevención del VIH / SIDA.</li> </ul>
--

*Fuente: Intermón – Oxfam (2003) y Europa Press (2002).*

Más de 200.000 establecimientos – comercios, entidades financieras, farmacias, restaurantes, etc. – tuvieron expuestas más de 260.000 huchas de la campaña 'Juntos por África', aparte de las más de un centenar de huchas grandes que se colocaron en los aeropuertos, estaciones y puntos de gran tránsito de público, y más de ocho millones de folletos con los que se podían construir pequeñas huchas que se enviaron a domicilios particulares (Juntos por África, 2002) – figura 5.

*Figura 5: Huchas colocadas en los distintos establecimientos*

150.000 huchas à en comercios y hostelería.
50.000 huchas à en bancos y cajas de ahorros.
15.000 huchas à en farmacias.
15.000 huchas à en el sector educativo.
20.000 huchas à en otras entidades colaboradoras y empresas.
Más de 100 huchas (grandes) à en aeropuertos, estaciones y puntos de gran tránsito de público.

*Fuente: Juntos por África (2002)*

Además, las tres ONG diseñaron un programa educativo sobre África para Primaria y Secundaria que pudo ser impartido en todas las escuelas del país gracias a la Fundación Edebé, que distribuyó el material pedagógico<sup>1</sup>, que consistía en trípticos, dossier pedagógico, juego de mesa y póster. El objetivo era enseñar a los más pequeños (niños y adolescentes) la realidad del continente, los valores de solidaridad, multiculturalidad y la labor que realizan las tres ONG en África, así como la forma de colaborar con ellas.

En principio, la duración de la campaña estaba prevista sólo para el periodo de transición (01/01/2002 hasta 28/02/2002), pero después se decidió ampliarla hasta el 30 de junio (fecha en la que se dejaría de canjear las pesetas en bancos y cajas de ahorros).

La promoción fue muy intensa (con anuncios en televisión, radio y prensa, carteles, etc.), apareciendo más información en las websites de cada una de las ONG y empresas (figura 6), así como en la página web creada al efecto ([www.juntosporafrica.org](http://www.juntosporafrica.org)).

<sup>1</sup> Para motivar a los niños, se nombró a las 'Tres Mellizas' embajadoras del proyecto (la empresa Cromosoma cedió sus derechos).

Figura 6: Otras aportaciones a la campaña

ENTIDADES	APORTACIONES
Diversas organizaciones (Organización de Consumidores y Usuarios – OCU -; Confederación Española de Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos – CEAPA -; Fundación de la Unión General de Trabajadores -UGT – ISCOT -; Fundación de Comisiones Obreras - CC.OO. – Fundación -; Consejo de la Juventud; Unión Democrática de Pensionistas; Asociación de Mujeres Progresistas).	Apoyo a la difusión de la campaña (entre sus asociados).
Bancos y Cajas de Ahorros (aprox. 30 entidades: Grupo BSCH, Caixa Catalunya, Banco Pastor, Citibank, BBVA, La Caixa, Bankpyme, Caixa Girona, Bankinter, Unicaja, Caixa Tarragona, Banco Sabadell, CAM, Banco Popular, Banco Herrero, Caixa Manresa, Caja Rural Castellón, Caixa Galicia, Caja Castilla La Mancha):	Colocación de huchas en sus oficinas.
Grupo Cofares – Cooperativa Farmacéutica Española.	Distribución de huchas en las farmacias de todo el país.
Unipost – Servicio Postal Nacional.	Envío de 8 millones de folletos (convertibles en huchas) a los hogares españoles.
Prosegur, Securitas, Blindados del Norte y Trablisa.	Apoyo al despliegue logístico para garantizar la seguridad de las huchas del sector de las entidades financieras.
Fundación Edebé.	Distribución por las escuelas del material pedagógico (programa educativo para Primaria y Secundaria), en el que las tres ONG aportaban sus conocimientos y experiencia sobre África, para impartir en todas las escuelas del país.
Cromosoma.	Cesión de los derechos de las populares ‘Tres Mellizas’ para que fueran las embajadoras y la imagen del programa educativo.
Quioscos.	Colocación de huchas.
Mercedes Benz España – Grupo Daimler Chrysler España Holding.	Colocación de huchas.
Inforpress.	Agencia de Comunicación y Relaciones Públicas, encargada de coordinar el proyecto (gran repercusión en prensa y medios audiovisuales).
Diversos medios de comunicación.	Difusión de la campaña.
Proyecció.	Diseño e implementación del programa educativo para los niños.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Juntos por África (2002)



## DESARROLLO E IMPACTO DE LA CAMPAÑA

La campaña fue un ejemplo de una gran madurez y un cuidado exquisito en su planificación, implantación y desarrollo. La causa elegida fue África, un continente castigado continuamente

por el hambre, las enfermedades y las guerras, y que periódicamente se pone de actualidad por las catástrofes que se producen.

El periodo elegido para desarrollar la campaña fueron los meses de coexistencia de las monedas nacionales y el Euro, un momento especialmente delicado por las importantes consecuencias de este proceso para doce países europeos, porque afectaba de lleno a sus economías y a millones de personas. Aunque en un principio se había decidido que la campaña duraría sólo los dos meses en los que coexistirían ambas monedas en España (enero y febrero de 2002), debido al éxito alcanzado y a la estimación del Banco de España de que todavía existía una gran cantidad de monedas sin canjear, se decidió ampliar la campaña hasta mediados de año, cuando terminaba el plazo para el canje de la moneda nacional por el euro en las entidades financieras.

La elección de los socios también se cuidó mucho. En este programa participaron tres de las principales ONG que actuaban en España (Cruz Roja Española, Intermón Oxfam y Médicos Sin Fronteras), caracterizadas por su seriedad, su profesionalidad, con un prestigio reconocido y una gran diversidad de proyectos en todo el mundo, así como las empresas más representativas del panorama español, lideradas por Coca-Cola<sup>2</sup> y MRW, que se caracterizan desde hace años por la importancia que dan en su misión a la responsabilidad social y cuyos objetivos corporativos eran, sobre todo, mejorar su imagen y ganar prestigio. En cuanto a los objetivos sociales, destacaban la difusión de la situación de África, la educación en valores solidarios y la recaudación de fondos para los proyectos.

Otro aspecto a destacar de esta campaña es que respetó los diversos Códigos de Conducta existentes, al tratarse de empresas con productos éticos, y se cuidaron las imágenes utilizadas en la publicidad, primando el carácter informativo más que la utilización de estereotipos.

La comunicación también fue clave: se buscó la transparencia durante todo el proceso, desde el principio hasta el final. La campaña fue presentada en los medios de comunicación (televisión, prensa escrita, etc.), así como también en internet (página web propia<sup>3</sup> y páginas de las distintas entidades – ONG y empresas -).

Se desarrolló un importante esfuerzo de logística para controlar y recoger todas las huchas repartidas por los distintos establecimientos comerciales.

También hay que señalar la repercusión que tuvo en las escuelas, donde los niños se implicaron activamente en la recaudación y en el programa educativo realizado al efecto, que destacaba, además de la realidad del continente africano, los valores de solidaridad y multiculturalidad.

Respecto al seguimiento de los resultados y evaluación de la campaña, se realizó en la página web creada específicamente para ello. Se reflejaron con un gran detalle los resultados obtenidos.

Otro de los puntos claves en el desarrollo de un programa solidario es celebrar el éxito y comunicar los resultados a todos los interesados. En este caso, la campaña terminó con una rueda

<sup>2</sup> Sin embargo, también se ha criticado la participación de Coca-Cola, al ser una multinacional (Amigos de El Alto, 2002).

<sup>3</sup> A través de la página [www.juntosporafrica.org](http://www.juntosporafrica.org), los internautas podían encontrar información 'on line' sobre la campaña, los proyectos en África de las tres ONG, cómo colaborar, la historia de la peseta y links con las páginas web de Cruz Roja, Intermón Oxfam, Médicos Sin Fronteras, y las empresas colaboradoras.

de prensa ofrecida conjuntamente por los máximos representantes de las tres ONG y de las dos empresas promotoras, Coca-Cola y MRW. En ella, dieron a conocer los resultados obtenidos, el destino de los fondos (proyectos a llevar a cabo por cada una de las ONG participantes) y agradecieron a todos los ciudadanos su participación.

Una vez terminada la campaña, las ONG han continuado con sus propios proyectos, y las empresas han seguido también con sus programas de responsabilidad social. No obstante, el éxito alcanzado ha creado un precedente para futuras actuaciones.

## REFLEXIONES FINALES

La campaña *'Juntos por África. Dale el mejor final a la peseta'* ha marcado un antes y un después en las iniciativas solidarias y de responsabilidad social desarrolladas en España. Por primera vez, se han unido las principales ONG y empresas de diversos sectores que actúan en nuestro país con un fin común y 'olvidando' la posible rivalidad entre ellas.

El éxito de esta campaña, catalogada de modélica por distintos sectores, puso de manifiesto la seriedad y coherencia del programa, la profesionalidad, la madurez alcanzada, así como una mayor concienciación tanto de los consumidores como de las empresas, que han incrementado la participación en causas significativas para sus clientes y para la sociedad en general, y también de las ONG, que han ido venciendo sus reticencias iniciales a colaborar con el sector lucrativo.

Las ventajas de la participación en la campaña fueron importantes para las empresas: las compañías que se unieron al proyecto fueron catalogadas como responsables en el ámbito social y experimentaron una mejora notable en su imagen.

Las ONG también vieron reforzada su imagen y reconocimiento, así como su capacidad y seriedad para recaudar y gestionar ese gran volumen de dinero. Además dieron muestras de unidad y colaboración entre ellas, para conseguir un fin común: aunar sus fuerzas para dar a conocer la situación de África. Esto último fue recogido por los medios de comunicación, que les prestaron una atención especial.

El programa consiguió aumentar la sensibilidad de las personas, destacando sobre todo la amplia repercusión que tuvo en los colegios.

Para los consumidores, se facilitó su participación en causas solidarias, al encontrar huchas prácticamente en todo tipo de establecimientos (bancos, farmacias, supermercados, colegios, ...). También conocieron, en el caso de los niños, o recordaron, en el caso de los mayores, la situación de África. La gran implicación en el proyecto se debió, en gran medida, al carácter educativo de la campaña, que buscaba, sobre todo, fomentar los valores, y se dirigió a todo tipo de públicos.

En un proyecto como éste, nadie se podía quedar fuera. Fue una buena ocasión para que empresas de distintos sectores se involucraran en la acción social, respondiendo a la demanda de la sociedad de un comportamiento empresarial ético y responsable.



Sin embargo, la empresa que utilice la solidaridad como una oportunidad de negocio a corto plazo, minará su credibilidad. En este contexto, las empresas deben cuidar su reputación ética y mantenerla en el tiempo. Sólo aquéllas que sean percibidas como socialmente responsables tendrán éxito en el panorama actual. ■

## BIBLIOGRAFÍA

- **AMIGOS DE EL ALTO** (2002): Intermón y Coca-Cola. Unas relaciones que no son de Comercio Justo. [www.attacmadrid.org/d/2/020708080658.php](http://www.attacmadrid.org/d/2/020708080658.php) (Último acceso: julio de 2002).
- **ASOCIACIÓN DE LA PRENSA DE SEVILLA** (2002): Presentada en la APS la campaña 'Juntos por África'. [www.asociacionprensa.org/noticias/circular0102.htm](http://www.asociacionprensa.org/noticias/circular0102.htm) (Último acceso: julio de 2002).
- **AYUNTAMIENTO DE LA CORUÑA** (2001): Boletín – Intranet Educativa Municipal. [www.edu.aytolacoruna.es/noticias/011217/vida/noticia4.htm](http://www.edu.aytolacoruna.es/noticias/011217/vida/noticia4.htm) (Último acceso: julio de 2002).
- **BEGANO** (Bebidas Gaseosas del Noroeste, S.A.) (2002): Nota de Prensa: BEGANO instalará 5.000 huchas de 'Juntos por África' a través de su red comercial en las 4 provincias. 04/01/2002. [www.begano.com/cgi-local/ver\\_noticia.pl?id=9&lg=es](http://www.begano.com/cgi-local/ver_noticia.pl?id=9&lg=es) (Último acceso: julio de 2002).
- **CAJA CASTILLA LA MANCHA** (2001): Información Corporativa. [www.ccm.es/corpora/noticias/n011214\\_1.htm](http://www.ccm.es/corpora/noticias/n011214_1.htm) (Último acceso: julio de 2002).
- **CAJA RURAL CASTELLÓN** (2002): Caja Rural Castellón colabora en la campaña 'Juntos por África'. [www.cajarural.com/castellon/castellano/noticias/20020131-pesetasafrica.html](http://www.cajarural.com/castellon/castellano/noticias/20020131-pesetasafrica.html) (Último acceso: julio de 2002).
- **COCA-COLA** (2002): [www.conocecocacola.es](http://www.conocecocacola.es) (Último acceso: julio de 2002).
- **COMISIÓN EUROPEA** (2015): Comprender las políticas de la Unión Europea: La unión económica y monetaria y el euro. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.
- **CRUZ ROJA ESPAÑOLA** (2002): [www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es) (Último acceso: julio de 2002).
- **CRUZ VERMELLA GALICIA** (2002): 10.000 huchas de la campaña 'Juntos por África' recogen las monedas sueltas de los gallegos. Febrero. [www.comunicacionweb.com/croja/cast/noticia.asp?CRId=92](http://www.comunicacionweb.com/croja/cast/noticia.asp?CRId=92) (Último acceso: julio de 2002).
- **EUROPA PRESS** (2002): " 'Juntos por África' recauda mil millones de pesetas para ayudar al Tercer Mundo", Noticias. [www.noticiasdenavarra.com/ediciones/2002/0627/espana/d27esp0402.php](http://www.noticiasdenavarra.com/ediciones/2002/0627/espana/d27esp0402.php) (Último acceso: julio de 2002).
- **FARMAMUNDI** (2003): [www.farmamundi.org/noticia.php?id=9](http://www.farmamundi.org/noticia.php?id=9) (Último acceso: enero de 2003).
- **FUNDACIÓN UN SOL MÓN** (2002): Comunicado de Prensa. [http://obrasocial.caixacatalunya.es/CDA/ObraSocial/05\\_Plantilla3/0,3417,2x3y120,00.html](http://obrasocial.caixacatalunya.es/CDA/ObraSocial/05_Plantilla3/0,3417,2x3y120,00.html) (Último acceso: julio de 2002).
- **GALÁN LADERO, M. Mercedes** (2002): "Marketing con causa: delimitación del concepto y análisis de su situación en España. Una referencia al sector financiero". Trabajo de Investigación. Universidad de Extremadura. Badajoz.

- **GALÁN, LADERO M. Mercedes** (2012): "Variables que influyen en la actitud hacia el marketing con causa y determinantes de la satisfacción y la lealtad en la 'compra solidaria' ". Tesis Doctoral. Badajoz: Servicios de Publicaciones de la Universidad de Extremadura.
- **GRUPO DAIMLERCHRYSLER – ESPAÑA** (2002): Juntos por África. 25.06.2002. [www.daimlerchrysler.es/homepage/homepage\\_g.asp?NoNews=309](http://www.daimlerchrysler.es/homepage/homepage_g.asp?NoNews=309) (Último acceso: julio de 2002).
- **IGLESIAS, Marta** (2002): "Los intereses de la solidaridad". Revista Fusión. Mayo. [www.revistafusion.com/2002/mayo/ong104.htm](http://www.revistafusion.com/2002/mayo/ong104.htm) (Último acceso: julio de 2002).
- **INFORPRESS** (2002): [www.inforpress.es/paginas/prensa39.htm](http://www.inforpress.es/paginas/prensa39.htm) 10/02/2002 (Último acceso: julio de 2002).
- **INTERMÓN OXFAM** (2002): Empresas y ONG, juntas por África. [www.intermonoxfam.org](http://www.intermonoxfam.org) (Último acceso: julio de 2002).
- **JUNTOS POR ÁFRICA** (2002): [www.juntosporafrica.org](http://www.juntosporafrica.org) (Último acceso: julio de 2002).
- **KIGER, Patrick J.** (2002): "Buy a Lipstick and Better the World". PSA Bibliography. [www.psaresearch.com/bib4302.html](http://www.psaresearch.com/bib4302.html)
- **MÉDICOS SIN FRONTERAS** (2002): [www.msf.es](http://www.msf.es) (Último acceso: julio de 2002).
- **MRW** (2002): [www.mrw.es](http://www.mrw.es) (Último acceso: julio de 2002).
- **OCU** (2001): Acuerdo con Cruz Roja, Intermón y Médicos Sin Fronteras. [www.ocu.org/map/show/6871/src/23731.htm](http://www.ocu.org/map/show/6871/src/23731.htm) (Último acceso: julio de 2002).
- **PARLAMENTO EUROPEO** (1999): "Fichas Técnicas sobre la Unión Europea". Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo.
- **PRINGLE, Hamish; THOMPSON, Marjorie** (1999): "Brand Spirit. How cause related marketing builds brands". England: John Wiley & Sons, Ltd.
- **PROYECCIÓN MERCENATGE SOCIAL** (2002): Captación de fondos. Ejemplos. [www.projeccio.com/casexemfundra.html](http://www.projeccio.com/casexemfundra.html) (Último acceso: julio de 2002).
- **RELIEFWEB** (2002): La campaña 'Juntos por África' se acerca a los 1.000 millones de recaudación. 26 de junio. [www.reliefweb.int/w/rwb.nsf/c7ca0eaf6c79faae852567af003c69ca/](http://www.reliefweb.int/w/rwb.nsf/c7ca0eaf6c79faae852567af003c69ca/) (Último acceso: julio de 2002).
- **TELEFÓNICA** (2002): Telefónica con la sociedad. [www.patrocinos.telefonica.es/sociedad/juntospor africa/juntosporafricaportada.htm](http://www.patrocinos.telefonica.es/sociedad/juntospor africa/juntosporafricaportada.htm) (Último acceso: julio de 2002).
- **TENDEIRO PARRILLA, NURIA** (2002): "La peseta marcha a África". Portal Jove. [www.levante-emv.com/porta\\_l\\_jove/ongs/actualidad.htm](http://www.levante-emv.com/porta_l_jove/ongs/actualidad.htm) (Último acceso: julio de 2002).
- **UNIPOST** (2003): [www.unipost.es/juntos.htm](http://www.unipost.es/juntos.htm) (Último acceso: julio de 2003).
- **VOCES** (2002): "Campaña 'Juntos por África' ". Voces. Periódico de la Confederación Española de Organizaciones a favor de las personas con retraso mental. Julio – Agosto. [www.feaps.org/Voces/336/336-ts-pesetas.htm](http://www.feaps.org/Voces/336/336-ts-pesetas.htm) (Último acceso: julio de 2002).

# BOOK REVIEW

por Oscar Licandro -  
Universidad Católica del Uruguay

## HUMANIZAR LA ECONOMÍA. Reflexiones sobre la "Economía de Comunión".

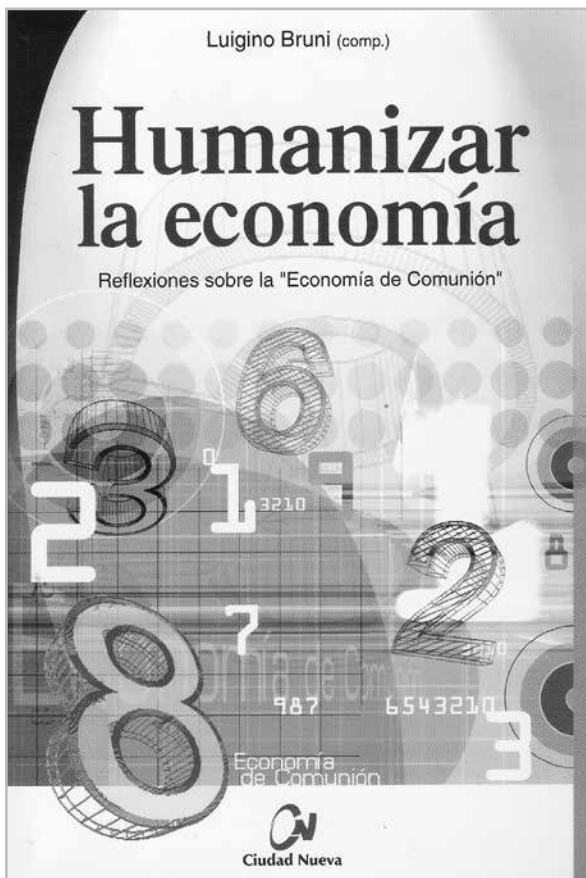
LUIGINO BRUNI  
(COMPILADOR)

Editorial Ciudad Nueva

País: Argentina

Número de páginas: 160

ISBN : 950-586-135-4



Este libro reúne ocho artículos sobre la Economía de Comunión (E. de C.) compilados por Luigino Bruni, que fueron publicados por primera vez en italiano en 1999. Su título original fue: *Economia di comunione: per una cultura económica a più dimensioni*. En la Introducción Bruni señala que esos artículos se pueden dividir en dos grupos. Los primeros tres son ensayos de naturaleza introductoria al concepto, mientras que los cinco restantes son de tipo *disciplinario*, es decir, abordan el tema desde la perspectiva de las ciencias económicas. En relación a este segundo grupo, Bruni señala que "son antes que nada un intento de comenzar a hablar, con el lenguaje de las ciencias económicas, de lo que es la E. de C., en qué consiste su especificidad y cómo se relaciona con experiencias semejantes" (pág. 5). Según el compilador de esta obra, estos cinco artículos coinciden en plantear "la necesidad de que la ciencia económica amplíe su ángulo de visual, a fin de poder comprender y describir en su peculiaridad" este fenómeno.

El primer artículo reproduce una ponencia de Chiara Lubich<sup>1</sup> ante el Consejo Europeo el 31 de mayo de 1999. Según Bruni, esta exposición "representa una sintética y límpida descripción del background cultural y espiritual de la historia y las características de la E. de C., que constituyen un constante punto de referencia para los otros ensayos" (pág. 4). El artículo comienza con un breve relato histórico sobre los orígenes de la E. de C., que se remontan a 1991 en San Pablo, Brasil, durante un encuentro internacional del Movimiento de los Focolares. Fue allí que

1 Chiara Lubich es la fundadora del movimiento católico de los Focolares, que actualmente tiene presencia en 182 países ([www.focolare.org](http://www.focolare.org))

nació la idea de crear empresas entre cuyos fines se incluyera la generación de ingresos para distribuir entre personas pobres e indigentes; empresas que, según Lubich, fueran “puestas en manos de personas competentes, capaces de hacerlas funcionar con eficiencia para obtener ganancias” (pág. 11). Estas empresas, “si bien operan en el mercado, proponen como propia razón de ser, hacer de la actividad económica un lugar de encuentro en el sentido más profundo del término, un lugar de ‘comunidad’” (pág. 13).

La E. de C. redefine el propósito de la empresa, que deja de ser la maximización de la ganancia de los accionistas. Según Lubich (pág. 14) estas empresas se comprometen a: 1) destinar una parte de sus utilidades a “aliviar directamente las necesidades más urgentes de las personas que atraviesan situaciones de dificultad económica”; 2) promover en su interior “relaciones leales y de confianza, con la mirada puesta en el interés general” y 3) “vivir y difundir una cultura del *dar*, la *paz*, la *legalidad*, de atención al *ambiente*. . . dentro y fuera de la empresa”. Además, en este artículo Lubich realiza una breve descripción de las características identitarias y distintivas de este tipo de empresas. La segunda de esas características consiste en que la E. de C. “propone comportamientos inspirados en la gratuidad, solidaridad y atención a los últimos, no solo mediante actividades sin fines de lucro, sino principalmente con empresas cuyo fin es obtener ganancias, ganancias que luego se ponen en común con una perspectiva de comunión” (pág. 15). La cuarta afirma que “los destinatarios de una parte de las utilidades no son considerados como ‘asistidos’ o ‘beneficiarios’ de la empresa. Son miembros esenciales del proyecto” (pág. 15).

En el segundo artículo, bajo el título “¿Qué persona y qué sociedad para la Economía de Comunidad?”, Vera Araújo plantea la necesidad de superar el enfoque economicista del desarrollo. Rescata la propuesta de Amartya Sen sobre el Desarrollo Humano y argumenta que este desarrollo requiere una nueva concepción antropológica, que llama el *Homo donator* (en oposición al *Homo economicus* de la economía neoclásica” y al *Homo consumers* dominante en la cultura actual): un ser humano, “capaz de ejercer el *don*, la coparticipación en el ejercicio de las actividades públicas, y particularmente en las económicas” (pág. 19). La autora propone la necesidad de una nueva cultura que llama *cultura del dar*, que no consiste en la beneficencia, la filantropía o el asistencialismo: “se trata más bien de conocer y vivir la dimensión del darse y del dar como esencial a la sustancia y la existencia de la persona” (pág. 19). Según Araújo, las relaciones de don tienden a ser recíprocas y como consecuencia de ellas nace la comunión. “La sociedad que de ello deriva se articula como comunión porque la comunión es la esencia misma de la sociedad y de la persona” (pág. 19). Es en ese sentido que la autora afirma que la comunión puede asumirse como una categoría económica: “la comunión no sólo es posible y actuable en las relaciones interpersonales y sociales, sino que entra por propio peso, diría por derecho propio, en la realidad económica, en sus estructuras” (pág. 27). El artículo concluye con una fuerte afirmación: “La búsqueda de una sociedad cada vez más “civil”, participativa, armoniosa, es decir, capaz de crear las condiciones para la felicidad y el bienestar de los individuos, de las comunidades y de los pueblos, exige que se supere esta economía conflictual, competitiva, sin límites, agresiva, alienante. . . Esto demostraría la actualidad de la Economía de comunión como punta avanzada de una economía alternativa a la vigente” (pág. 28).

El tercer artículo es el testimonio de Alberto Ferrucci, quien en aquella época se desempeñaba como administrador delegado de Prometheus S.p.A., una empresa italiana dedicada a la actividad petrolera. Ferrucci narra su experiencia personal cuando su sector de actividad experimentó dificultades extremas. En esa época, mientras otras empresas del sector “no pudieron mantenerse a la altura de la situación”, la suya pudo salir adelante sobre la base de “la unidad

de intenciones” y “el esfuerzo conjunto de todos” (pág. 30) los integrantes de la empresa. Según Ferrucci, “El involucrar a todos los operadores en la dirección de los objetivos empresariales, que pueden representar no sólo ganancia para los socios sino también calidad de la producción y sentar las bases para nuevos trabajos y desarrollos, logra crear un ambiente de relaciones solidarias en las que cada uno puede actuar sin temores ni cálculos de conveniencias personales, por lo que puede expresarse al máximo nivel del trabajo humano, el trabajo creativo” (pág. 30).

En este artículo su autor reflexiona sobre la importancia y el rol del empresario en la E. de C. Este enfoque lo “involucra en primera persona, primer protagonista de la economía de mercado: partir del empresario es fundamental, porque el modo de ser empresario plasma toda la empresa, define sus comportamientos y prioridades”. A los empresarios de la E. de C. los “impulsa la vocación natural, no solo la sed de dinero”. Ferrucci sostiene que la E. de C. no es un nuevo modelo económico, “sino una economía nueva por hombres nuevos que viven la cultura del dar”. Para él la E. de C. es un ejemplo de la función social de la empresa tal como ésta se propone en el pensamiento social cristiano. El artículo concluye con una reflexión sobre el potencial del enfoque de la E. de C. para construir capital relacional, un capital clave para enfrentar los momentos de dificultad y que, según su autor, “no se puede crear en empresas donde el management está convencido de que para aumentar la productividad hay que exasperar la competitividad personal” (pág. 38). Por el contrario, “este capital de relaciones se crea en un ambiente de confianza donde, en el respeto de los propios deberes, todos son libres de dar” (pág. 39).

En el cuarto artículo Luigino Bruni propone replantear y enriquecer la idea hegemónica de racionalidad presente en la teoría económica, que está centrada en dos características: la instrumentalidad y el individualismo. Según Bruni, la experiencia de la E. de C. (y de otras experiencias económicas con fuerte contenido relacional e ideal) demuestra que ese modelo de racionalidad es insuficiente para explicar una parte importante de los comportamientos en el mundo de la economía y de las empresas. Para este autor, “en ámbitos donde la relación es compleja –y estos ámbitos están en gran expansión en las sociedades modernas– entonces se vuelve extremadamente importante enriquecer y completar la idea corriente de la actividad económica” (pág. 70). El artículo puede dividirse en tres partes. En la primera, el autor realiza un análisis histórico-metodológico del proceso que llevó a la construcción del concepto de racionalidad instrumental e individualista y describe sus principales características. En la segunda, describe y analiza críticamente dos intentos teóricos recientes por enriquecer ese concepto: la Teoría de Juegos y lo que se denomina *We-rationality*.

Finalmente, en la tercera parte el autor describe cuatro características centrales de lo que llama “racionalidad capaz de comunión”, a la que propone como complementaria (y no como excluyente) de la racionalidad instrumental e individualista. Estas características son: a) *universalismo* (“En la actividad que crea comunión, el formar parte de la ‘comunidad’ particular camina, a la par de la idea de ‘fraternidad universal’. El ‘nosotros’ de la comunión se extiende hasta abarcar toda la humanidad” – pág. 63); b) *la relacionalidad* (“una antropología que se basa en la convicción de que *la persona es ella misma sólo cuando se da y acoge al otro*, y de la cual nace una idea distinta de comportamiento racional” – pág. 63); c) *racionalidad expresiva* (que indica “una acción económica regida por una lógica no primariamente instrumental, sino por el deseo de ‘expresar’ con ese comportamiento algo de la propia personalidad y de los propios valores” – pág. 64) y d) *no-condicionalidad* (en la racionalidad capaz de comunión esta ínsito “un

elemento de gratuidad: la devolución del otro no es pre-condición de mi comportamiento; la devolución es esperada, suscitada por el ejemplo” – pág. 68).

Hans Bucharth aborda en el quinto artículo el aporte de la E. de C. al problema del Desarrollo Sostenible. Para el autor, la E. de C. aporta ideas para la formulación de un nuevo paradigma del management consistente con los requerimientos del Desarrollo Sostenible. Bajo el término “management sostenible”, el autor sugiere algunos lineamientos para la construcción de ese paradigma, el que se sustenta en la *cultura del dar*. En la primera parte de este artículo el autor propone una discusión sobre el concepto de Desarrollo Sostenible y sostiene que para alcanzar este tipo de desarrollo es imprescindible construir una nueva cultura basada en el *dar*, tal cual este concepto es formulado en el marco de la E. de C. En la segunda parte del artículo Bucharth muestra cómo esa *cultura del dar* es consistente con los requerimientos del Desarrollo Sostenible, sintetizando estas ideas en una tabla incluida en la página 84. También, en esta segunda parte, el autor describe cinco características del “management sostenible” a las que denomina “pasos” y que se pueden resumir así: 1) ¿a qué problemas debe la empresa dar una respuesta?; 2) ¿cuál es el propósito de la empresa?; 3) ¿cómo definir su misión y visión?; 4) ¿qué modelo de gestión y estilo de liderazgo? y 5) ¿está generando valor económico, social y ambiental?

Bajo el título “Los problemas del desarrollo en las empresas con ´motivos ideales””, Mario Molteni reflexiona en el sexto artículo sobre la experiencia de la E. de C. con un doble objetivo. En primer lugar, se propone “identificar las articulaciones de naturaleza empresarial que parecen decisivas para la consolidación y el desarrollo” (p. 95) de este tipo de empresas. En segundo lugar, Molteni se propone “poner en evidencia las enseñanzas que surgen de la E. de C. para todos aquellos sujetos que, animados por un profundo ideal, quisieran iniciar un proyecto empresarial (de este tipo) en el contexto económico y social actual” (p. 95).

El documento se cierra con la identificación de tres desafíos a los que se enfrentan estos empresarios. El primero se relaciona con la necesidad de inyectar recursos financieros para el crecimiento de sus empresas: ¿quién los aportará? El segundo es de naturaleza cultural: ¿cómo lograr que los nuevos aportantes de capital (que generalmente son imprescindibles para el crecimiento) y los nuevos colaboradores compartan los valores e ideales de la E. de C.? Finalmente, el tercer desafío se asocia con una situación cada vez más común en muchos sectores de actividad: la necesidad de establecer alianzas con otros actores económicos que desarrollan actividades complementarias. Aquí el desafío radica en que, a menos que este enfoque se generalice, es muy difícil conseguir socios estratégicos que compartan la filosofía de la E. de C.

En el séptimo artículo Benedetto Gui analiza dos dimensiones de la realización de la persona humana relacionadas con la actividad económica: “la calidad de las relaciones interpersonales en las que estamos sumergidos y – algo todavía más difícil de expresar con el lenguaje de la economía- los significados intrínsecos que en calidad de empresarios, trabajadores, consumidores buscamos en nuestras acciones” (p. 124). Este capítulo en un rico ensayo desde el punto de vista conceptual, en el que el autor aborda un tema que es totalmente ajeno a la teoría económica dominante.

La primera dimensión se asocia con el rescate de la idea de la persona humana como ser relacional y en cómo el reconocimiento de este atributo es fundamental para la construcción de capital social y de lo que el autor llama “capital humano de grupo”. En el análisis de la segunda dimensión Gui introduce la idea de que el comportamiento de los actores económicos no se rige exclusivamente por significados instrumentales: “...hay que reconocer que, como en todos

los otros ámbitos de la vida personal y social, también en el económico se verifica una mezcla de lógica instrumental y lógica 'expresiva'" (p. 136). Es en ese sentido que Gui afirma: "Uno de los principales desafíos de la organizaciones productivas con finalidades ideales es precisamente el de mostrar que también en el mundo de la producción y del mercado es posible obrar en función de la realización de la persona humana..." (p 137).

En el último artículo Stéfano Zamagni, líder intelectual de la escuela conocida como Economía Civil, se propone responder a dos interrogantes relacionadas con la E. de C.: 1) ¿cuál es el elemento que la caracteriza? y 2) ¿cuáles son los desafíos que esta experiencia plantea a la teoría económica? En relación a la primera pregunta, Zamagni afirma que algo central que la caracteriza es el "poner de manifiesto la falsedad de la representación corriente de nuestras sociedades de mercado que con martillante insistencia nos proponen el pensamiento único de la 'one best way'" (p. 148): la exclusividad del homo economicus como actor económico y de la competencia por sobre la cooperación. En particular, para Zamagni la experiencia de la E. de C. "muestra, en los hechos, que es posible utilizar el mercado no sólo para producir riqueza de modo eficiente, sino también para redistribuirla de acuerdo a reglas de equidad" (p. 150). Dicho de otra forma, la E. de C. demuestra que en el mercado pueden convivir las relaciones clásicas económicas plasmadas en el intercambio de equivalentes y regidas por el contrato, con relaciones de tipo pro-social marcadas por la gratuidad y la reciprocidad.

Para responder a la segunda pregunta, Zamagni plantea otras tres interrogantes, cuyas respuestas contribuyen a la respuesta de esa pregunta: a) ¿cómo se comportarían entre sí sujetos que se rigen por el interés propio y sujetos que practican la reciprocidad?; b) ¿en qué circunstancias cada uno de estos dos tipos de sujetos plasma el resultado de la actividad económica? y c) en mercados en los que actúan los dos tipos de sujetos, ¿cuál es el rol de las instituciones económicas? El autor concluye con la siguiente afirmación: "La Economía de Comunión, con su demostración práctica de que *dar sin perder y tomar sin quitar* no sólo es posible sino que es también compatible con la razón, es, en las condiciones actuales, el antídoto más eficaz, el baluarte más sólido contra el riesgo" de que la ciencia económica "destruya la esperanza en un posible cambio de la organización económica de nuestras sociedades" (p. 156). ■

# TERCER SECTOR

Elianne Elbaum (Uruguay)  
Secretaria del Consejo -  
Fundación Donar



El caso de  
Instituto  
Donar

## »» LOS ORÍGENES

Con el objetivo de ayudar a establecer estándares de operación que faciliten la captación de recursos de las ONGs, mejorar su capacidad de gestión y maximizar el uso de sus recursos, se instaló en marzo de 2016 el Instituto *Donar Uruguay* (IDU). Este instituto tiene su origen en el *Instituto Doar* de Brasil, liderado por el especialista en recaudación de fondos Marcelo Estraviz.

*Donar Uruguay* es una ONG para ONGs y tiene como cometido principal ampliar la cultura de la donación en este país, trabajando en conjunto con las organizaciones de la sociedad civil y con el sector privado. Pretende con su trabajo aumentar la cantidad, calidad y regularidad de las donaciones de las empresas y los individuos, así como promover el involucramiento de la sociedad con las distintas causas sociales.

## »» ASPECTOS INSTITUCIONALES

El Instituto Donar es una asociación civil sin fines de lucro que tiene su origen en el *Instituto Doar* de Brasil. Este a su vez, surge de la visión del especialista en fundraising paulista, Marcelo Estraviz, de trabajar la cultura de la donación en ese país. Antes de ello, Estraviz dedicó más de 20 años a ayudar a las ONGs de todo Brasil a mejorar sus estrategias de fundraising y hacer el cambio de mentalidad sobre cómo mejor posicionar sus causas ante los aliados, ya sean empresas, gobierno o individuos.

A los efectos de profesionalizar esta tarea, se implementa desde Instituto Doar un certificado que califica a las ONGs, de manera que sea más fácil identificar las que trabajan de forma más profesional y transparente, generando de este modo nuevos estándares de gestión, transparencia e impacto.

Tomando el trabajo realizado por *Doar* y con la experticia de Estraviz, el IDU hizo un análisis inicial de la situación de las organizaciones civiles en el Uruguay y detectó que todavía existía un largo camino por recorrer en lo que respecta a la gestión, transparencia y cambios en la mentalidad y cultura de la donación. Existe una gran número de Asociaciones Civiles (cerca de 2300 según el mapeo realizado por el Instituto de Comunicación y Desarrollo y el BID en el Mapeo



de la Sociedad Civil<sup>1)</sup> y una gran dispersión, siendo la mayoría de ellas ONGs no profesionales y que basan sus actividades en el voluntariado.

Es así que se decidió a trabajar primero en estos aspectos fundamentales, ayudando a las ONGs a mejorar y profesionalizar su gestión. Por esa razón, tal como se mencionó más arriba, se decidió que el Instituto Donar sea una ONG para ONGs que realiza un esfuerzo por aumentar la cantidad, calidad y regularidad de las donaciones de las empresas y los individuos, así como el involucramiento de la sociedad en las distintas causas que ellas promueven.



## LAS ACTIVIDADES DEL INSTITUTO DONAR URUGUAY

En este sentido, el IDU ofrece diferentes cursos de formación para las ONGs, entre los que destacan: “El ABC del Fundraising”, “Uso de las TICs para Fundraising”, “Plan de Fundraising” y “Administración y Gestión de las ONGs”. En base a estas actividades, entre marzo y julio de 2016, el Instituto Donar ha capacitado a más de 200 personas, provenientes de 100 ONGs de todo el país y espera alcanzar a una población aun mayor para finales del 2016.

Además, el IDU se propone realizar diversas actividades creativas, entre las que destacan: *Un día para Donar*, actividades de networking para profesionales de ONGs y una feria de ONGs que tendrá lugar a principios de 2017.



## CERTIFICACIÓN DE ONGS

El IDU se encuentra en la etapa de desarrollo de un *Certificado de Excelencia Donar*, que servirá para diferenciar a las ONGs ante donantes e instituciones privadas, identificando aquellas que cumplan con los siguientes principios:

- a. Transparencia,
- b. Excelencia en Gestión,
- c. Desarrollo de Fondos Eficiente, y
- d. Evaluación de Impacto de sus acciones.

Este certificado estará dirigido a todas las ONGs uruguayas que quieran voluntariamente formar parte del perfeccionamiento en su gestión y administración. Se trata de recomendaciones que abarcan estas cuatro áreas temáticas, que dan respuesta a las exigencias de información requerida por los donantes a la hora de hacer su colaboración.

Los donantes son cada vez más exigentes y requieren mayor información sobre las organizaciones con las cuales colaboran. En este sentido saben que las ONGs acreditadas por el Instituto Donar Uruguay son entidades que centran sus esfuerzos en ofrecer el mejor servicio posible a las poblaciones que atienden. En este sentido, los donantes se sentirán motivados a donar más y mejor.

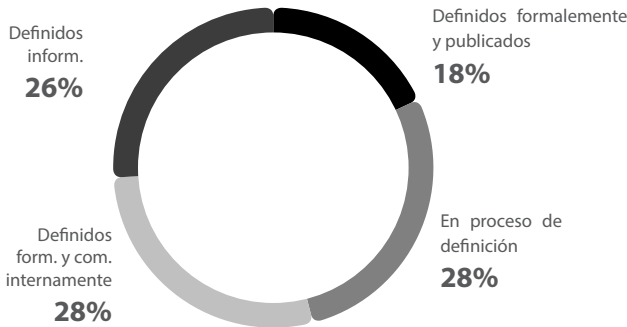
<sup>1</sup>Ver [www.mapaeosociedadcivil uy](http://www.mapaeosociedadcivil uy)



## LAS DONACIONES EN URUGUAY

Durante el lanzamiento del IDU, se consultó a los participantes (representantes de 55 ONGs de Montevideo, Maldonado, Paysandú y Salto), a través de un breve cuestionario, sobre la recaudación de fondos de las ONGs en Uruguay. De la misma surgieron estadísticas interesantes que compartimos con ustedes en este informe, a los efectos de realizar un pequeño diagnóstico sobre el estado de situación de la captación de fondos en este país. Los datos recabados son los siguientes:

### Objetivos de Captación de Fondos

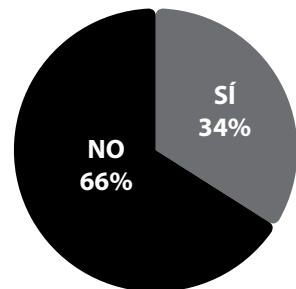


Solo el **18%** de las ONGs presentes tienen los objetivos definidos y comunicados formalmente

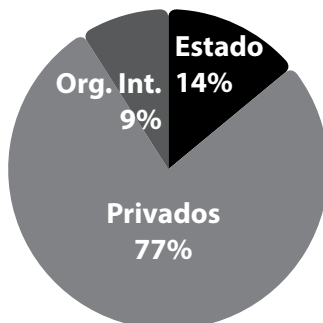
### ¿Su organización posee un Depto. exclusivo de captación de fondos?

**La mayoría** de las ONGs no cuentan con un departamento de captación de fondos.

De ese **66%** que no lo posee, el **76%** tiene intenciones de crearlo.

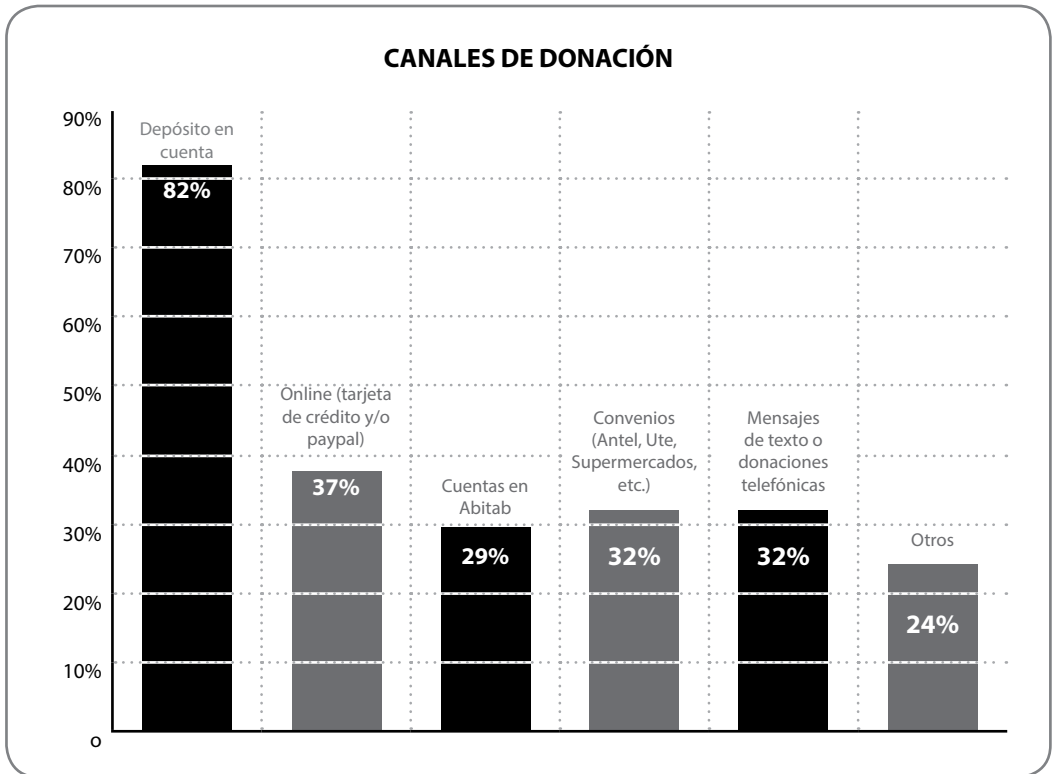


### De las ONGs dependientes de una fuente...



Otros datos interesantes fueron la **distribución de las fuentes de las donaciones**. De las 55 ONGs que asistieron solo 32 contestaron las preguntas relativas a las fuentes de donaciones (privados, públicos, organismos internacionales y otras).

Asimismo, sobre el total y teniendo en cuenta que las ONGs reciben de diversas fuentes, un 93% de las organizaciones recibe algún monto por donaciones privadas, un 37,5% recibe donaciones del estado, un 41% recibe donaciones de organismos internacionales y un 19% recibe donaciones de otras fuentes, que en general se detallan como eventos.



El canal más utilizado continúa siendo el depósito en cuenta bancaria, ya que una enorme mayoría (82%) de las ONGs utiliza ese medio para recibir sus donaciones, mientras que solo un 37% utiliza métodos más actualizados de recaudación online.

En esta encuesta se cubrieron los objetivos de captación de fondos, la existencia de departamentos exclusivos de captación de recursos, la diversificación de las fuentes y los canales de donación. A pesar de que estos datos no son suficientes para obtener conclusiones sobre el estado de situación de la captación de fondos en el Uruguay, los mismos aportan conocimiento sobre la realidad particular de las organizaciones que asistieron al evento.

De esta encuesta surgieron, de todos modos, varias datos importantes, en particular la existencia de las necesidades de: 1) diversificación de la matriz de captación de recursos en las ONGs; 2) diversificación de los medios por los cuales se reciben donaciones, haciendo gran énfasis en los medios electrónicos y 3) trabajar en la planificación de los objetivos de las organizaciones y de la captación de fondos. ■

# Cuadernos de RSO » Vol. 4 N°1 · Año 2016

- **Economía civil, bienes comunes y reciprocidad en Economía** - Octavio Groppa
- **Las Cajas Populares en la primera mitad del siglo XX en Uruguay** - Gustavo Concari
- **FECU Social: una herramienta de rendición de cuentas de las organizaciones sin fines de lucro en Chile** - Luis Perera
- **Responsabilidad Social Universitaria, desarrollo sostenible y ciudadanía ambiental** - Ana Chumaceiro Hernández, Judith Josefina Hernández de Velazco y Enrique José Chirinos Noroño
- **La Responsabilidad Social Universitaria aplicada al currículo universitario. La experiencia de la cátedra de Metodología de la Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica del Uruguay** - Patricia Correa y Graciela Ferreira
- **El Voluntariado Corporativo como herramienta de gestión de la cultura corporativa. El caso de Pronto!** - Stefanía Yapor
- **La transición al Euro y la solidaridad. El caso de "Juntos por África"** - María Mercedes Galán y Clementina Galera Casquet
- **BOOK REVIEW - Humanizar la Economía. Reflexiones sobre la "Economía de Comunión"**. Luigino Bruni (comp.) - Comenta: Oscar Licandro
- **TERCER SECTOR - Fundación Donar** - Elianne Elbaum

El Programa de Investigación sobre RSE integra el Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UCU. Su misión es contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la RSE en Uruguay. Para ello, lleva adelante proyectos de investigación aplicada, difunde sus resultados, colabora con los actores involucrados en el tema y fomenta la creación de espacios de reflexión y debate sobre la RSE. Sus principales líneas de investigación son: la gestión de la RSE, los negocios inclusivos y el voluntariado corporativo.

Apoya:

**ACDE**

ASOCIACION CRISTIANA  
DE DIRIGENTES DE EMPRESA